

Ⅲ 日本を国際ビジネス循環の基点に

1. 日本企業の海外市場開拓

(1) 中国、ASEAN、インド市場再点検

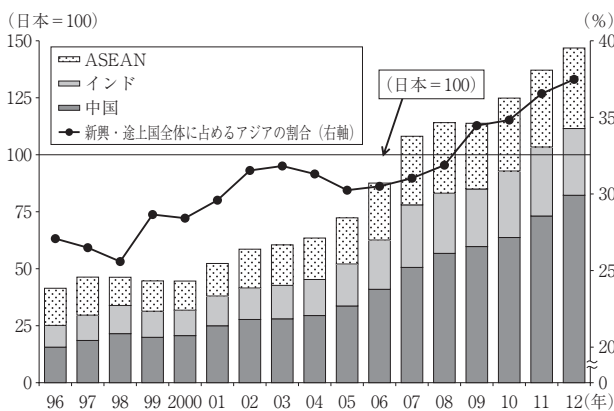
■規模、質ともに厚みを増すアジア^(注1)の消費市場

アジア市場の消費規模は、2012年に日本の約1.5倍の水準に到達した。2000年以降の日本の消費市場の拡大幅が1.3倍にとどまる中、アジアは3倍以上拡大するなど、その拡大スピードは目覚ましく、新興・途上国の中における存在感も増している（図表Ⅲ-1）。

成長著しいアジアを消費市場として重視する見方は強まっている。2013年度ジェトロ海外ビジネス調査によると、企業が今後の有望市場として上位に挙げたのは、タイ（母数に占める回答率は52.9%）、インドネシア（同51.8%）、中国（同51.3%）、ベトナム（同44.3%）といったアジア諸国であった。日本企業にとって、アジアが現在も、そして将来的にも最重要市場であることを示している。

アジアにはこれから人口ボーナスを迎える国も多く、市場規模の拡大が人口増に起因する面も大きい。個々の所得水準も確実に上昇している。図表Ⅲ-2は、アジアの所得水準別人口分布を示したものである。2013年時点では、1人当たり年間総所得が5,001ドル以上の層は全人口の25.1%にとどまる。しかしこの比率は今後拡大し、2030年には63.2%を占めるまでになると予測される。年

図表Ⅲ-1 アジアの家計消費支出（名目）

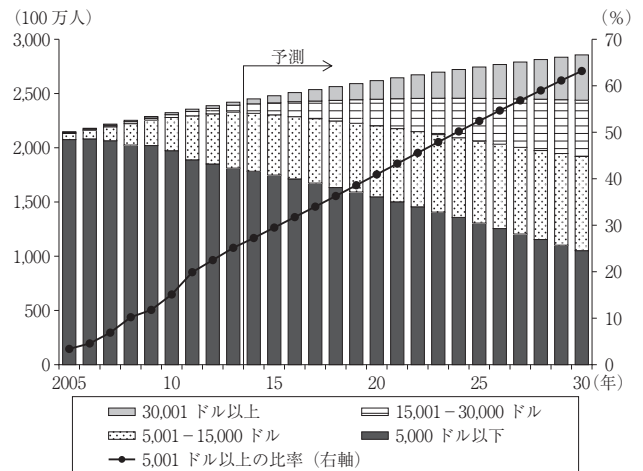


[注] 新興・途上国の定義は国連に従う。

[資料] 「国民経済計算」(国連) から作成

(注1) 本節(1)(2)におけるアジアは、特段の記載がない限り、中国、インド、ASEANの3カ国・地域とする。

図表Ⅲ-2 アジアの総所得水準別人口の推移



[資料] 図表Ⅲ-3、4とも、Euromonitor International から作成

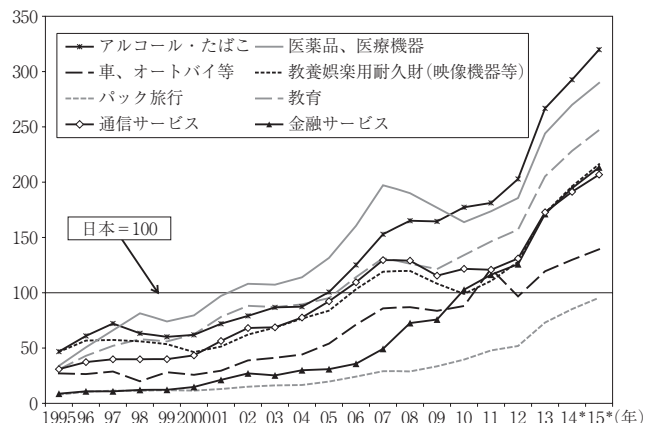
間総所得が3万ドルを上回る高所得層も2010年代後半以降増加する。アジアでは、単に人口が増えるのみならず、消費能力の高い層が誕生してくることを意味する。

規模の拡大だけでなく、消費の質も変化している。消費支出の形態は一般に、所得水準の向上とともに、食料品や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消費財へ、そして旅行や教育といったサービス支出へと高度化していく。アジアの目的別消費支出をみると、医薬品・医療機器や、アルコール・たばこといった嗜好品、教育、通信、金融サービスなどの伸びが大きく、2000年代後半には日本の支出額を上回った。基礎的支出とは最もかけ離れた性質のバック旅行も、日本の水準には及ばないものの着実に伸びている（図表Ⅲ-3）。

では国別にはどのような特徴があるのか。家電ごとの普及率をみると、市場によって様相が異なる。例えば、

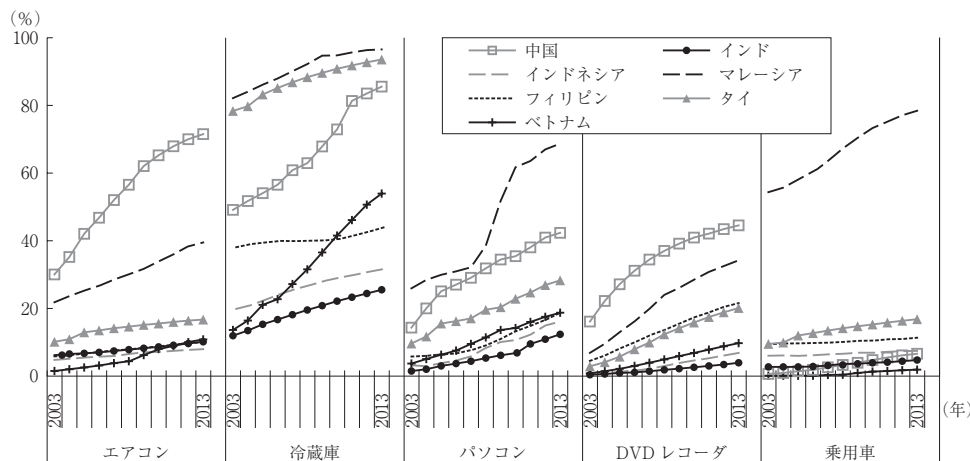
図表Ⅲ-3 アジアの目的別消費支出規模

(各年における日本の水準=100)



[注] *は予測値

図表Ⅲ-4 アジアにおける耐久消費財の普及率



■経済力の大きい都市も出現

大都市や沿海地域のみならず、中堅都市や地方も今後の経済発展に伴い、日本企業のターゲットとして成長してくる。2013年版の本報告では、1人当たりGDPを用いて新興・途上国の分類を行った。そこでは、1人当たりGDPが1,000ドル以上3,000ドル未満の国を「フロンティア」、3,000ドル

エアコンは中国やマレーシアでは着実に普及しているが、その他の国では意外にも普及率が1割前後にとどまる(図表Ⅲ-4)。冷蔵庫は、マレーシアとタイではほぼすべての家庭にあり、最近では中国とベトナムでの普及率向上が著しい。IT関連機器は、2000年代に入り携帯電話がすべての国で普及率7割以上と飽和状態に近づく一方、パソコンやDVDレコーダの普及率は低く、今後伸びが期待できそうである。最も価格の高い乗用車は、マレーシアを除いて普及率は非常に低く、自動車産業の集積地であるタイでさえ2割に満たない。意外に普及していない消費財は多く、日本企業の商機は大きい。

以上1万ドル未満の国を「ボリュウムゾーン」、1万ドル以上3万ドル未満の高経済国を「1万ドルクラブ」と分類した。自治体レベルで経済規模を測るべく、中国の都市の発展段階を見ると、「1万ドルクラブ」入りした都市は、2007年の3都市から2012年には北京、深圳、広州、天津、上海など45都市に増加しており、中国国内における各都市の成長性が確認された。

今回も同分類に従い、ASEANとインドにおいてデータが取得できた約170の都市の発展段階を見たところ、ほとんどの都市が現在「フロンティア」もしくは「ボリュウムゾーン」に属することが分かった。インドやフィリピンは首都でも「ボリュウムゾーン」との位置付けである。

しかし「1万ドルクラブ」の都市も出現している。同分類には、国としては例えば、マレーシア、メキシコ、トルコ、ロシア、ブラジルなどの新興国が該当する。2005年時点では、ASEAN全体で2都市だった「1万ドルクラブ」は、2010/2012年時点で13都市まで増加した。各国の首都に加え、資源開発の進むインドネシアの東カリマンタン州やマレーシアのサラワク州、工業団地があり外資系企業による投資も多いマレーシアのパナン州や、タイのラヨーン県、チョンブリー県などが挙がる(図表Ⅲ-5)。また、現在「フロンティア」や「ボリュウムゾーン」に属する都市も、所得水準の向上に伴い将来的に「1万ドルクラブ」へ移行していく。都市別の発展段階に適した事業戦略を立てることが重要となっている。

図表Ⅲ-5 1万ドルクラブ入りしたASEANの都市

(単位:ドル、万人)

国	都市名	1人当たりGDP	人口
インドネシア	ジャカルタ*	11,947	999
	東カリマンタン州	11,683	380
マレーシア	クアラルンプール*	17,376	167
	ペナン州	10,390	158
	サラワク州	10,344	249
	ラヨーン県	31,211	84
タイ	チャチュンサオ県	14,187	74
	バンコク*	14,044	844
	チョンブリー県	13,404	159
	アユタヤ県	12,138	87
	プラチンブリー県	11,873	57
	サムットプラカン県	11,735	190
	サムットサコン県	11,310	91
(参考)			
中国	北京市*	13,863	2,069
インド	デリー連邦直轄領*	3,258	1,694
フィリピン	マニラ首都圏*	7,391	1,155
ベトナム	ホーチミン市	4,117	768
	ハノイ市*	2,253	696

[注] ①*印は首都もしくは首都が存在する地域。

②マレーシア、フィリピン(人口のみ)は2010年、その他の国の都市は2012年時点のデータ。③タイでは、バンコク並みあるいはそれより1人当たりGDPが大きい県があるが、人口の少なさと工業団地の集積によるところが大きい。

[資料] CEIC、タイ国家経済社会開発庁(NESDB)、Hanoi Statistical Yearbook 2012、IFS(IMF)から作成

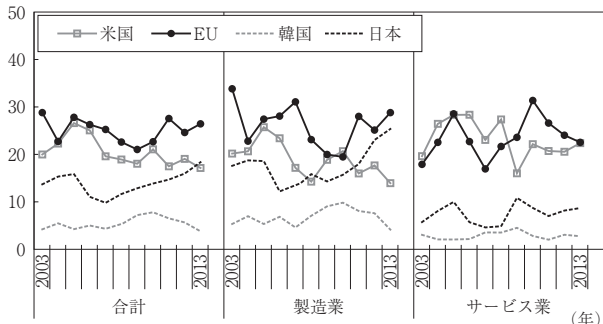
(2) 積極化する欧米、韓国企業の対アジア戦略

■サービス業で攻勢をかける欧米企業

アジアで商機を見いだすのは日本企業だけではない。ライバル企業の動向にも注意が必要である。アジアの対内グリーンフィールド投資を、投資元別に見たのが図表Ⅲ-6である。合計投資額に占めるシェアで、日本も拡大を続けているが、やはり米国とEUの存在は大きい。

図表Ⅲ-6 アジアの国別対内グリーンフィールド投資

(アジアの対内投資総額に占める各国のシェア、%)



[注] 製造業、サービス業の分類はFTの小分類を基にした。

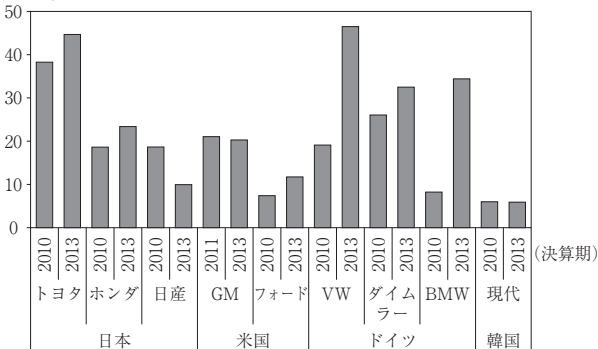
[資料] fDi Markets (FT) から作成

特にサービス業における欧米企業のシェアは圧倒的である。米国は、ソフトウェア・ITサービスにおいて、2003年以降ほぼ一貫して5割以上の投資シェアを占める。2013年には、マイクロソフトの中国でのゲーム会社設立、ソフトウェア企業ヴァイムウェアのインド国内向け拠点設立、などの事例があった。また、EU企業は伝統的に、金融サービスや輸送サービスで高いシェアを持つ。前者については、大手金融機関がアジア新興国開拓を加速させており、2013年にもHSBCやソシエテ・ジェネラルが中国やインドに拠点を設立した。後者では、オランダのTNTエクスプレスやドイツポストといった大手物流企業が中国を中心に事業を拡大している。

製造業の例として、各国自動車メーカーのアジア大洋州での売上高を見たのが図表Ⅲ-7である。ドイツ企業はいずれも売上げを大きく伸ばしている。米国企業でもフォードが、中国を中心にビジネスを拡大している。同社は2014年秋にも高級車リンカーンを投入し、同市場でのビジネスを本格化させる。その他の業種でも、米国IT企業（インテル、アップル、クアルコム等）による積極展開や、EU企業による研究開発拠点の拡充などが、最近

図表Ⅲ-7 各国自動車企業のアジア大洋州における売上高

(10億ドル)



[注] ①日本・韓国企業については、国内売上を除く。他国企業のアジア大洋州での売上には、日本と韓国での売上も含む。②米国企業以外は、決算期の期中平均レートでドル換算。

[資料] 日本企業は連結決算短信（年度決算）、その他はアニュアルレポート（年末決算）、“IFS, May 2014” (IMF) から作成

の欧米企業のアジア展開の特長として挙げられる。

■韓国企業はエレクトロニクスで高いシェア

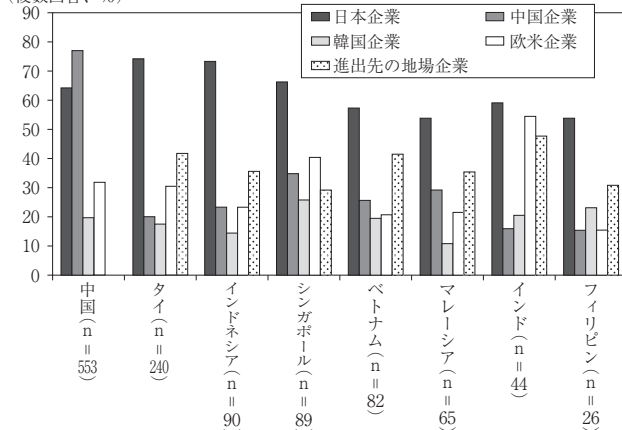
韓国のアジア向け投資においても、日本企業の動きと同様に、中国一極集中が緩和し、ASEANへの注目度が高まっている。韓国企業のASEAN進出先においては、日本企業が先行している国の比率が相対的に低い。生産と販売ともに、日本企業が先行してきた国を回避し、手薄になっていた市場を攻めてきたとの指摘がある。

韓国企業による投資は図表Ⅲ-6ではシェアは小さいが、個別製品の市場シェアで見るとアジア諸国への浸透度は高い。例えば2012年時点で、タイのテレビ市場ではサムスン（35.3%）とLG（24.4%）がソニー（11.3%）のシェアを大きく引き離しているほか、マレーシアやフィリピンの携帯電話市場ではサムスンが首位に立つなど、とりわけエレクトロニクスにおける開拓が目覚ましい。ドイツのコンサルティング大手ローランド・ベルガーがまとめた、「影響力の大きいアジア企業100社」では、日本企業47社に対し韓国企業は9社にとどまるものの、サムスン電子が1位、現代自動車が2位につけるなど、両企業の全般的なパフォーマンスが評価されている。

中国企業もまた強大なライバルとなる。例えば、フィリピンのテレビ市場ではTCL集団が最多シェアの22.1%、インドやマレーシアのコンピューター市場でもレノボがシェア1割を占めるなど、中国企業の影響力は着実に強まっている。2012年度ジェットロ海外ビジネス調査で、日本企業にとっての進出先でのライバルを聞いたところ、日本企業（62.5%）、欧米企業（43.1%）に次いで、中国企業（40.1%）との回答が多かった。中国企業は、中国本国において日本企業を凌ぐ競争相手であるのみならず、インドネシア、ベトナム、フィリピンでも、欧米企業並みの存在感を持つ相手と見なされている（図表Ⅲ-8）。

図表Ⅲ-8 アジアにおけるライバル企業の国籍（複数回答）

(複数回答、%)



[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) から作成

(3) 海外有望市場を戦略的に開拓

《業種別の取り組み》

① 農林水産・食品輸出

■ 農林水産物輸出額は過去最高を記録

2013年の日本から世界への農林水産物輸出額は、5,505億円（前年比22.4%増）で過去最高を記録した（図表Ⅲ-9）。

輸出先上位10カ国・地域（金額ベース）は、香港、米国、台湾、中国、韓国、タイ、ベトナム、シンガポール、オーストラリア、フィリピンの順となり、アジアの国・地域向けの輸出額が72.7%を占めた。上位10カ国・地域の順位は、前年と同じである（図表Ⅲ-10）。

輸出額の分野別内訳は、農産物3,136億円（輸出額全体の57.0%）、水産物2,216億円（同40.3%）、林産物152億円（同2.8%）であり、輸出額上位10品目は、「ホタテ貝」「アルコール飲料」「たばこ」「ソース混合調味料」「真珠」「かつお・まぐろ類」「清涼飲料水」「豚の皮」「さば」「播種用の種等」となっている（図表Ⅲ-11）。

寄与度が高いのは、国・地域別では、香港（5.9%）、米国（2.9%）、台湾（2.8%）、中国（2.3%）。品目別では、「ホタテ貝（4.7%）」「アルコール飲料（1.0%）」「かつお・まぐろ類（0.8%）」である。特に「ホタテ貝」は、1位の米国向けが前年の2倍、2位の中国向けが同1.9倍、3位のベトナム向けも同4.5倍と著増しており、輸出額増加に大きく貢献した。

輸出の推移をみると、2007年までは長期的に増加傾向にあったが、リーマン・ショック（2008年）や東日本大震災（2011年）の影響により、近年の輸出額は頭打ちの傾向にあった。しかし2013年は、福島第一原発事故による各国の放射能規制が残りながらも、輸出額は過去最高を記録した。引き続きの増加に期待がかかる。

■ キーワードは「高品質」「健康」

農林水産物・食品の最大の輸出先である香港向けの輸出品目1位は「真珠」で、輸出額は124億円（前年比10.8%増）であった。香港では年に数回アジア最大規模の宝飾関係の国際見本市が開催され、同見本市への真珠持ち出しが輸出額増加の要因とみられる。日本国内の市場縮小とは対照的に、高品質でアフターサービスが優れている日本の真珠は香港で好評を博している。これまでは価格重視であった中国のバイヤーが、近年は日本で売れているような高いデザイン性やクオリティーの真珠も購入対象にする傾向にあり、このような嗜好^{しこう}の変化が一因とみられる。

2位の米国向け輸出品目1位は「ホタテ貝」で、輸出額は113億円（前年比94.5%増）。世界的なホタテ水揚げ量

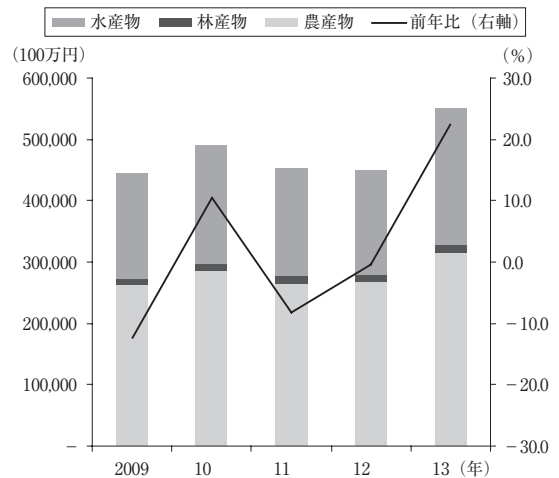
不振の影響で、日本産の需要が高まったとみられる。

3位の台湾向けについては、2位の「りんご」（60億円、同119.3%増）が伸びている。ただし、これは、福島第一原発事故による風評被害と記録的な円高、国内生産量の減少などの要因が重なり大きく落ち込んだ2012年から例年の水準に回復したことによるものである。

ジェットロが実施したアンケートによると、13カ国・地域のうち10カ国・地域で「好きな外国料理」のトップに「日本料理」が挙げられた。その理由として特徴的なのが、「健康に配慮」である。日本人の栄養バランス（2012年度）は、たんぱく質13.1%、脂質28.7%、炭水化物58.2%であり、これは国際連合食糧農業機関（FAO）が提唱する理想的な栄養バランスと合致している。また、1970年代以降に米国で高まった「健康志向」に端を発し、「日本食＝健康」のイメージが広がったことが、息の長い日本食人気を支えている。

こうした志向を背景として、海外におけるいわゆる「日本食レストラン」の店舗数は、2006年の約2万4,000店から2013年には約5万5,000店へ倍増したと推計される。日

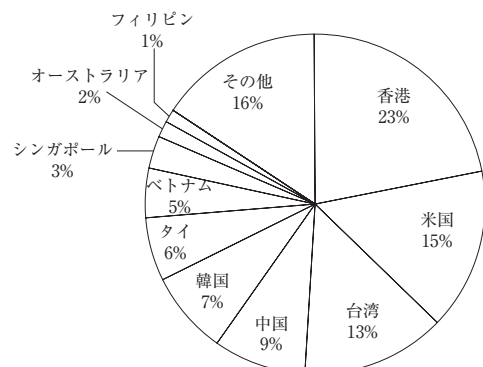
図表Ⅲ-9 日本の農林水産物輸出



〔注〕 アルコール飲料、たばこ、真珠を含む

〔出所〕 農林水産省「農林水産物輸出入概況」から作成

図表Ⅲ-10 農林水産物・食品の主要輸出相手国・地域の構成比 (2013年、金額)



〔出所〕 農林水産省「農林水産物輸出入概況」から作成

図表Ⅲ-11 農林水産物の主要輸出品目（上位20品目、金額ベース）

農林水産物順位	品目	数量単位	金額（100万円）				数量		
			2012年	2013年	2013年構成比（%）	前年比（%）	2012年	2013年	前年比（%）
	農林水産物の輸出全体	-	449,687	550,523	100.0	22.4	-	-	-
1	ホタテ貝（生鮮・冷蔵・冷凍・塩蔵・乾燥）	t	18,897	39,850	7.2	110.9	26,147	57,377	119.4
2	アルコール飲料	kl	20,660	25,097	4.6	21.5	65,867	77,197	17.2
3	たばこ	t	24,883	22,833	4.1	△8.2	18,910	20,465	8.2
4	ソース混合調味料	t	19,517	21,381	3.9	9.6	38,525	40,375	4.8
5	真珠（天然・養殖）	kg	16,524	18,813	3.4	13.9	21,748	23,238	6.9
6	かつお・まぐろ類（生鮮・冷蔵・冷凍）	t	13,677	17,423	3.2	27.4	56,857	74,182	30.5
7	清涼飲料水	kl	12,074	12,353	2.2	2.3	47,877	50,555	5.6
8	豚の皮（原皮）	t	9,733	12,147	2.2	24.8	69,806	71,110	1.9
9	さば（生鮮・冷蔵・冷凍）	t	9,209	11,956	2.2	29.8	106,586	113,170	6.2
10	播種用の種等	t	9,352	11,643	2.1	24.5	1,437	1,444	0.5
11	菓子（米菓を除く）	t	9,405	11,102	2.0	18.0	8,870	9,725	9.6
12	乾燥なまこ	t	10,626	9,795	1.8	△7.8	219	170	△22.4
13	植木等		8,169	9,430	1.7	15.4	-	-	-
14	ぶり（生鮮・冷蔵・冷凍）	t	7,728	8,732	1.6	13.0	5,447	6,467	18.7
15	さけ・ます（生鮮・冷蔵・冷凍）	t	6,139	8,373	1.5	36.4	21,570	32,915	52.6
16	りんご	t	3,312	7,160	1.3	116.2	9,107	19,431	113.4
17	小麦粉	t	5,874	7,025	1.3	19.6	192,598	168,205	△12.7
18	緑茶	t	5,053	6,610	1.2	30.8	2,351	2,942	25.2
19	練り製品（魚肉ソーセージ等）	t	5,096	5,946	1.1	16.7	7,095	7,983	12.5
20	牛肉	t	5,064	5,771	1.0	14.0	863	909	5.3

〔注〕 アルコール飲料、たばこ、真珠を含む。

〔出所〕 農林水産省「農林水産物輸出入概況」から作成

本食の世界への広がりや健康志向の高まりを追い風に、2013年の緑茶輸出額は66億円を記録。さらに日本食レストランの増加もあり、日本酒も過去最高となる105億円に達するなど、日本産品の輸出額増加に寄与している。

■新興市場でも根強い日本人気

日本食の高い人気は、主要輸出国にとどまらず、新興市場においてもみられることが明らかになった。

ジェトロは2013年12月にモスクワ（ロシア）、ホーチミン（ベトナム）、ジャカルタ（インドネシア）、バンコク（タイ）、サンパウロ（ブラジル）、ドバイ（アラブ首長国連邦）の6都市在住の消費者計3,000人に対して、日本料理に関する意識調査をインターネットで実施した（対象者は在留邦人除く10代～50代の男女）。

好きな外国料理を聞いたところ、6都市合計では「日本料理」が38.4%と最も高い結果となった。次いで「イタリア料理」15.6%、「中国料理」14.0%が続く（図表Ⅲ-12）。都市別では、サンパウロ、ドバイを除く4都市で「好きな外国料理の1位」として「日本料理」が選ばれた（サンパウロ2位、ドバイ4位）。「日本料理」を1位に選んだ4都市での「日本料理」の回答割合は、バンコク66.6%、ジャカルタ50.4%、ホーチミン37.8%、モスクワ35.4%で、特にバンコクとジャカルタで人気が出ている。「日本料理」を1位に選んだ理由としては、各国共通で「味の良さ」と「健康に配慮」が多く挙げられた（図表Ⅲ-13）。

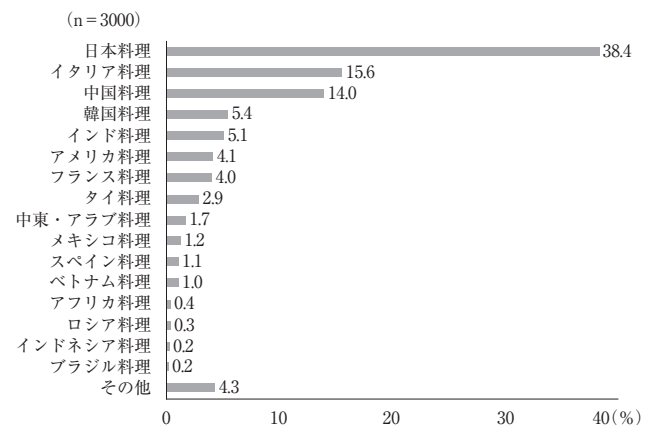
■しゃぶしゃぶ、ラーメン、カレーライスも好評

好きな日本料理については、全ての都市で「寿司・刺身」が挙げられた（図表Ⅲ-14）。特にモスクワでは49.8%、サンパウロでは46.2%と圧倒的な人気を誇った。これは、寿司を中心に提供する現地化したカジュアルな形態のレストランが普及していることが要因とみられる。

「寿司・刺身」のほか、「天ぷら」「焼き鳥」は日本料理メニューとして浸透しているが、これら以外の料理については、各国の好みが反映される結果となった。

バンコクでは、「しゃぶしゃぶ」や「すき焼き」が高い人気を得た。タイには「タイスキ」と呼ばれるタイ式鍋

図表Ⅲ-12 好きな外国料理



〔注〕 調査対象国の料理は選択肢から除外している。

〔出所〕 ジェトロ「日本食品に対する海外消費者アンケート調査」

図表Ⅲ-13 好きな外国料理として日本料理を1位に選んだ理由

(単位：%)

(n=1152)	モスクワ (177)	サンパウロ (154)	ドバイ (47)	ジャカルタ (252)	バンコク (333)	ホーチミン (189)
味の良さ	51.4	40.3	38.3	30.6	40.5	24.9
健康に配慮	13.0	31.2	17.0	22.2	28.5	25.4
美容に配慮	1.7	1.9	6.4	7.9	1.8	5.8
安全性が高いから	1.7	1.9	6.4	7.9	5.1	10.6
洗練されている・高級感	7.9	7.1	10.6	7.9	10.5	14.8
流行している	5.1	0.6	4.3	4.4	5.1	2.1
身近にある	3.4	7.1	6.4	4.8	1.5	3.7
経済的・リーズナブルな価格	4.0	1.9	0.0	3.2	1.2	2.1
その国が好き	10.2	5.8	4.3	7.1	5.4	8.5
宗教倫理に適合している	0.6	0.6	6.4	4.0	0.3	2.1
その他	1.1	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0

〔出所〕 ジェトロ「日本食品に対する海外消費者アンケート調査」

料理があり、日本のしゃぶしゃぶやすき焼きに対して親和性があるためとみられる。ジャカルタでは、「ラーメン」の人気の高い結果となった。インドネシアは華僑が持ち込んだとされる麺文化が深く根付いており、中国に次ぐ世界2位の麺類消費国である。このような素地に加え、これまでになかった日本のラーメンの味と風味が受け入れられており、脂っぼいものや濃い味を好むインドネシア人の嗜好に合ったことが背景にある。ドバイでは、「カレーライス」が一定の人気を得た。アラブ首長国連邦の人口のうち88.4%^(注2)が外国籍であり、なかでもインドからの居住者が多い現状である。そのため、ドバイ市場開拓の際はアラブ人に加えインド人等の嗜好も考慮する必要がある。一般的にインド人は日本の「カレーライス」とインドの「カレー」の味は別物と考えているが、見た目やスパイスに親和性を感じているようだ。

一方、日本産食品・食材購入時の問題点や買わない理由の筆頭に、「価格の高さ」と「限られた販売場所」が挙げられた。海外における日本産食品の品揃えは、高級スーパーマーケットほど多く、中・低所得者層向けになるにつれ少なくなっている。日本産食品・食材の輸出拡大に向け、今後いかに価格競争力をつけ、中間層向けに日本産食品を売り込むかが鍵といえる。

■ 2016年の中間目標：輸出額7,000億円

農林水産省は、2013年8月に「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」を公表した。同戦略では、2020年までに農林水産物・食品の年間輸出額1兆円を達成すべく、重点品目および重点国・地域を選定し、さらに①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等の輸出環境の整備 (ENTER)、②商流の確立支援 (ESTABLISH)、③商流の拡大支援 (EXPAND)

(注2) 出所：Euromonitor International。2012年

の三つのE施策を集中的に実施するとした。これら施策の具体的展開により、2013年の農林水産物・食品の輸出額は、前年比2割増と堅調に伸びた。

7,000億円(2016年)の中間目標達成を目指すとし、オールジャパンの輸出促進の司令塔として、2014年6月に「輸出戦略実行委員会」を立ち上げ、国別・品目別に分析した輸出環境整備(国際規格化の推進、国際認証の取得促進等)の課題に関する事業者とのコミュニケーションや、輸出促進をオールジャパンの取り組みに重点化し、品目別に輸出促進の司令塔となる団体の育成・支援等に取り組む。また、日本食文化を核とした輸出促進、食品企業の海外展開を図るため、官民共同の「日本食文化海外展開・国内継承コンソーシアム」を創設する計画である。

■ 輸出企業の状況把握も肝要、直面する各種輸入規制

国の戦略と同様に、個々の企業が輸出に際し、直面する問題点を把握して、解決していくことも重要である。

国内の食品関連企業は、輸出に対してどのように考えているのか、2013年11月から2014年3月にかけて、輸出をしている、または輸出に関心のある農林水産物・食品関連企業2,325社にアンケート調査を実施した(有効回答数577社、有効回答率24.8%)。主なアンケート調査内容は、今後の海外ビジネスへの取り組み、輸出阻害要因、輸出のきっかけとメリットなどである。

輸出先は「香港(53.0%)」が最も多く、「台湾(47.0%)」「シンガポール(38.0%)」とアジアの国・地域に集中する傾向がみられる。輸出による売り上げは、「1億円以上」が27.0%と最も多くなっており、「100万円~1,000万円未

図表Ⅲ-14 好きな日本料理のメニュー

(単位：%)

(n=3000)	全体 (3000)	モスクワ (500)	ホーチミン (500)	ジャカルタ (500)	バンコク (500)	サンパウロ (500)	ドバイ (500)
寿司・刺身 (ロール寿司含む)	35.3	49.8	31.8	20.4	32.0	46.2	31.8
天ぷら	9.6	6.0	2.0	10.0	8.4	18.2	12.8
焼き鳥	8.7	10.4	10.2	11.2	2.4	3.6	14.2
ラーメン	8.6	7.4	7.8	17.4	8.0	5.6	5.4
しゃぶしゃぶ	5.6	2.2	6.4	7.8	13.6	0.2	3.4
カレーライス	5.1	3.0	6.8	6.6	1.8	3.0	9.2
すき焼き	4.6	1.6	5.0	5.8	10.4	3.0	1.8
うどん	4.5	6.8	7.2	5.0	2.6	2.0	3.4
たこ焼き	3.7	2.0	4.4	3.4	7.6	2.6	2.0
そば	3.5	1.8	2.8	3.4	3.8	4.6	4.8
とんかつ	3.3	2.4	4.4	2.2	2.8	4.2	3.6
牛丼	3.0	1.6	5.8	2.6	1.2	3.0	3.6
お好み焼き	2.2	2.2	3.6	2.2	2.4	1.4	1.2
おでん(関東煮)	1.8	1.6	1.6	2.0	3.0	1.0	1.4
その他	0.7	1.2	0.2	0.0	0.0	1.4	1.4

〔出所〕 ジェトロ「日本食品に対する海外消費者アンケート調査」

満」が25.3%、「1,000万円～5,000万円未満」が23.3%と続いている。総売り上げに占める輸出の割合は、「10%未満」が7割と、輸出シェアは非常に小さいことがわかる。

課題・問題点を感じる国としては中国が最も多い(43.5%)。理由としては、「原発事故に係る輸入手続き(輸入条件、書類作成)」との回答が多く(35.1%)、以下「代金回収」(33.1%)、「原発関連規制以外の規制により輸出ができない」(31.1%)との意見もあり、制度面での課題が多いことが浮き彫りとなっている。韓国でも原発事故関連の輸入手続きを課題とする回答が最多の38.3%で、原発事故の影響が今でも大きく残っている。

その他香港、台湾、タイ、ベトナムでは、いわゆる「市場調査」、具体的には消費者の嗜好、バイヤー情報などの情報不足、と回答する企業が多い(それぞれ32.1%、27.1%、33.3%、43.3%)。

今後(3年程度)の海外ビジネス展開で、「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討」が54.8%と最多で、「今後新規ビジネスを展開予定」(6.2%)を合計すると全体の6割を占める。その理由としては、「日本食品の人気」(55.4%)、「国内需要の減少」(36.5%)となっている。

今回特別設問として、輸出のきっかけと輸出のメリットについて聞いてみた。輸出を手がけるきっかけは、ジェトロを初めとする「第三者によるバイヤー等の紹介」(53.7%)が最多で、「海外で展開されたイベント(展示会などに参加して)」(31.8%)と続く。また、輸出をして感じたメリットは、「販売額の増大」が58.5%と最多、次いで「販売先の多様化・分散」41.7%となっている。

■ジェトロも中小輸出事業者をバックアップ

農林水産省が発表した「国別・品目別輸出戦略」を踏まえて、ジェトロでは各種事業・調査を実施している。2014年度は、「マーケットイン」の発想を元に、輸出事業者に対するマーケット情報の提供に力を注いでいる。

2013年度後半の新たな取り組みとしては、直接輸出が難しい中小企業者へのサポートとして、商流を作るために商社リスト(43社)を作成し、輸出商品と商社を結びつける商社マッチングを実施している。輸出者が、海外バイヤーとの商談時に必要な書類等、商談前にどのような準備が必要かを勉強する商談スキルアップセミナーや商談スキル向上研修も、2014年度には年間20件程度予定されている。また、農林水産物・食品輸出相談窓口には、2013年度7,622件の相談が寄せられた。規制、手続きに関する相談が大半だが、イスラム圏向けハラール食品についての相談も徐々に増えている。さらに、2014年度は、前年度の「一県一支援プログラム」を重点化してより効果を上げることを目指す「加速的重点支援」も行う予定である。

■重要なコールドチェーンの実態把握

前述の国内食品輸出企業アンケート調査で、阻害要因のひとつとして、「物流」(輸送や在庫管理の問題)が挙げられた(特に中国、タイ、ベトナム)。中でも、食品の品質を維持した状態で輸送するコールドチェーンの問題が、アジアでは大きな鍵となっている。

近年、アジアを中心とした新興国において、所得の向上を背景に、食生活の多様化や家庭における冷蔵庫・冷凍庫の普及、コンビニ・外食チェーンの進出が進み、生鮮食料品や冷凍・冷蔵食品に対する需要が増大している。

中国では、国内消費者の食の安全強化の側面から食品流通・物流の効率化を掲げ、第12次5カ年計画を受けた「農産物コールドチェーン・ロジスティクス発展計画」に基づき、高速道路や低温倉庫・流通センターの整備を進めてきた。上海は店頭までの体制構築が容易だが、日本では冷蔵で流通している和惣菜やデザート類が冷凍で流通する構図となっている。内陸の成都の市内配送は中小の担い手が多く、品温管理は徹底されていない状況だ。

タイでは、経済成長、ライフスタイルの変化により、冷凍食品が選択肢の一つになりつつある。2015年のASEAN経済共同体の発足を機に、物流ハブとなることが期待されており、国内産品の輸出増への対応の観点からもコールドチェーンのさらなる高度化が重要課題だ。最近では、SCGロジスティクス社がニチレイ・ロジグループ本社と合弁会社を設立、ヨコレイタイランドはアユタヤ県にあるワンノイ物流センターの隣接地に2号棟を新設した。

フィリピンでは2002年にコールドチェーン協会が設立された。2011年には冷凍・冷蔵物流、倉庫事業者に対し農業省による許認可制度が義務付けられたことから、各輸送段階で一定の温度管理が可能な水準にある。ただし、地方都市におけるコールドチェーンの整備、高い電気代による事業者のコスト増、渋滞の緩和、政府による温度管理規定の明確化が課題として残る。

マレーシアにはヤマト運輸が進出している。同社は現在、人口と産業が集中するマレー半島西海岸の主要都市クランバレー、ペナン、ジョホール・バルの3地域でクール宅配便を取り扱っている。

■日系企業の進出や政府施策が追い風になるか

一方、インドネシアでは、ジャワ島内外に広く流通網を保有している事業者は1社のみであり、冷凍・冷蔵倉庫業者は限定的だ。輸入品価格の高さと選択肢の少なさから、日本食レストランの多くは日本からの輸入食品ではなく常温で流通するインドネシア産の食材を調達している。取扱量や金額等の理由から、大手コールドチェーンと取引しにくい事情もあるようだ。

またベトナムは鮮度重視で総菜等を冷凍する習慣がないため、冷凍・冷蔵食品への需要は総じて低いのが現状である。しかし、両都市を中心に徐々に富裕層が日本食材を購入するトレンドもみられる。特にホーチミンでは、ファミリーマートやミニストップ、イオン1号店が進出、今後日本の冷凍・冷蔵食品の輸入増が期待される。

インドでは、冷凍・冷蔵設備の不足による野菜・果実等の廃棄ロス、約4,400億ルピー（約7,480億円）に上る。政府は2012年、コールドチェーンの技術標準を設けることを目的に、全国コールドチェーン開発センター（NCCD）を開発。また、コールドチェーン整備計画にかかる機材等の輸入関税の減税措置等を実施。2006年に、三菱商事、ニチレイや三菱倉庫がSnowmanに資本参加しているが、同社による日本産食品の取り扱い、まだない。今後、規制緩和による外資系小売業の参入促進が、コールドチェーン整備を促すカギとされる。

また、今後、新興市場としてハラール市場を視野に入

れることも輸出戦略のひとつになるとみられる。

■ネクスト・マーケット、広がるイスラム市場

米国のシンクタンクPew Research Center『The Future of the Global Muslim Population』によると、イスラム教徒を示すムスリムの人口は増加傾向にあり、2020年には約19億人、2030年には世界人口の約4分の1に当たる約22億人に増加すると予測されており、ムスリムの食規定であるハラールに関心が集まっている。

ハラールとは、イスラム教で“許されるもの”を意味し、日常の行い全般がその範疇となる。ムスリムは“服従するもの”を意味し、神への服従が求められる。つまり、教典であるコーランに従うことが必要で、その中で、物事は、ハラール（許される物）、ハラーム（禁じられる物）、シュブハ（疑わしい物）に分類される。ハラールとは、対象物にハラームとシュブハが存在せず、代表例としては、商品に豚およびゼラチンなど豚派生製品が含まれないこと、また製造工程でそれらの商材と触れていないことである。

■輸出の一助、ハラール認証取得

かつては、消費者自身が食品のハラール性を判断していたが、所得の増加と共に非イスラム圏を含む食肉の輸入が増えたこと（図表Ⅲ-15）や、イスラム圏へ高度な食品加工技術を持つ外資系企業が参入したことにより、商品を見ただけで原材料や中間投入材まで把握できず、ムスリムがハラール性を判断できなくなった。また、マレーシアの経済政策の中で、海外企業誘致などの目的でハラール認証制度が出来上がってきた経緯がある。

世界共通のハラールマークは存在せず、マークを付けて輸出する場合、輸出相手国側から認められた認証機関から認証を受ける必要がある。

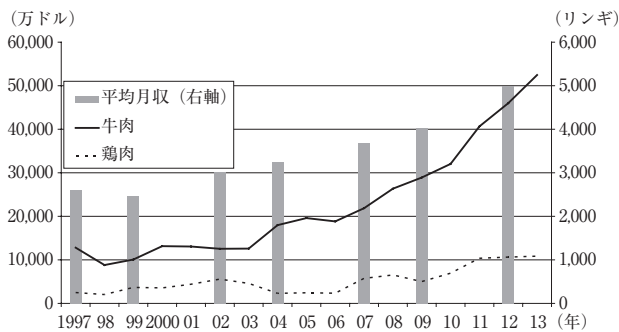
例えばマレーシアへハラールマークを付けて輸出する

際は、マレーシア政府直轄のマレーシア・イスラム開発庁が公認する宗教法人日本ムスリム協会、もしくはNPO法人日本ハラール協会から認証をうけることとなる。

主要国公認の日本の認証機関は図表Ⅲ-16のとおりである。

今後の有望市場としては、マレーシア。1人当たりの平均所得が増加傾向にあり（図表Ⅲ-15）、輸送コストなどで値段が高くなる日本産輸出商品の購買層になるとみられ

図表Ⅲ-15 マレーシアの肉輸入額と平均月収の推移



〔注〕①牛肉（HS020110、020120、020130、020210、020220、020230、020610、020629）②鶏肉（HS020711、020712、020713、020714）
③平均月収：データ都合により、1998、2000、01、03、05、06、08、10、11、13年は数値なし
〔資料〕Global Trade Atlas (Global Trade Information Services, Inc.) Department of Statistics Malaysia

図表Ⅲ-16 主要国公認の日本国内のハラール認証機関

国内の認証機関	マレーシア	インドネシア	アラブ首長国連邦
	JAKIM (マレーシア・イスラム開発庁)		LPPOM-MUI (インドネシア・ウラマー評議会 食品・医薬品・化粧品検査機関)
宗教法人日本ムスリム協会 (JMA) (拓殖大学イスラム研究所)	○	○ (加工食品、香料)	
宗教法人イスラミックセンター・ジャパン (ICJ)			○ (と畜)
宗教法人日本イスラム文化センター (マスジド大塚)			○ (と畜)
NPO法人日本ハラール協会 (JHA)	○		
九州イスラミックカルチャーセンター (福岡マスジド)		○ (と畜)	

〔注〕①2014年5月時点でジェトロが確認を取れたもののみ記載
②マレーシア、インドネシアへの牛肉輸出およびインドネシア、UAEへの鶏肉輸出は、動物検疫上不可。インドネシア、UAEへの鶏肉輸出を除き、現在解禁に向け協議中
〔資料〕各認証機関の資料、動物検疫所の資料から作成

る。また、インドネシアでは、セントラルキッチンで使用する原材料においてハラル認証マークが要求されるケースがある。その他、現地で完成品を製造するための原材料または中間投入財として日本でハラル認証を取得し、海外の工場へ輸出することも考えられる。

今後日本産食品の輸出先市場開拓を考える場合に、人口、所得の増加、現地でのニーズなどを踏まえると、ハラル認証の取得は有効な手段の一つになるであろう。

②サービス・コンテンツ産業

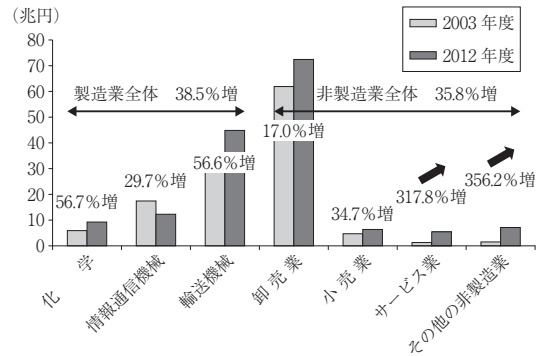
■海外で売り上げを伸ばすサービス産業

内閣府「国民経済計算」から日本のGDPに占める産業別構成比（実質、2000年基準）をみると、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、サービス業のシェアが伸びている。中でもサービス業（教育、医療、飲食、娯楽など）は1960年代には10%に満たなかったが2000年代には20%を超え、産業別で最大産業となっている。しかしGDPは1997年の523兆円をピークに緩やかな減少傾向にあり、民間最終消費（2012年）は、同97年から全く伸びていない（△0.9%）。日本国経済の第三次産業化、ないしサービス化は進んでいるが、同じ大きさのパイの中で、産業の移行や入れ替わりが起きているに過ぎないといえる。民間最終消費の内訳をみても、97年比で伸びている主な項目は、住居・電気等（17%増）、保健・医療（46%増）、通信（50%増）に限られる。被服・履物（45%減）、家具・家庭用機器等（22%減）、娯楽・レジャー等（13%減）、外食・宿泊（11%減）はこの15年間「尻すばみ」である。自宅、病院、携帯電話といった必要不可欠な項目への支出は増えているが、レジャー、ファッション、外食といった積極的な消費活動を想起させる項目への支出が非常に弱く、停滞感が強い。サービス業にとって、成長する海外市場に自然に目が向く要因となっている。

経済産業省「海外事業活動基本調査」（2012年3月末時点調査、2014年4月発表）によると、日本企業の海外現地法人数は1万9,300社。10年前（2002年）の1万2,500社から5割以上増加した。非製造業の割合は、10年前の45%から55%へと伸び、過半数を占める。なお本調査は海外に現地法人を有する日本の企業（金融業、保険業及び不動産業を除く）を対象としており、日本人が現地で起業した場合は対象外となる。「日本人が現地で起業した」企業の大半はサービス業を中心とした非製造業とみられるため、実際の製造業・非製造業の割合は、さらに後者が高くなるだろう。

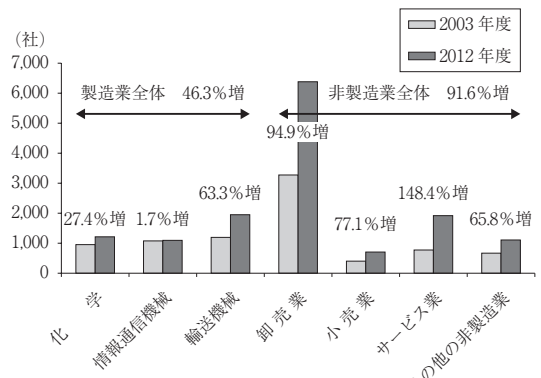
同調査における現地法人の売り上げを見ると、製造業88兆円、非製造業94兆円となった。同じく経常利益は、製造業の約4兆円に対し、非製造業が6.6兆円。このように企業数、売り上げ、利益いずれの面でも、海外展開は

図表Ⅲ-17 現地法人売上高（主要業種）



〔資料〕経済産業省「海外事業活動基本調査」（2012年度）より作成。製造業、非製造業からそれぞれ売上高の大きい主要業種を抜き出した。「全体」にはそれ以外の業種のデータも含まれる。

図表Ⅲ-18 現地法人企業数（主要業種）



〔資料〕図表Ⅲ-17に同じ

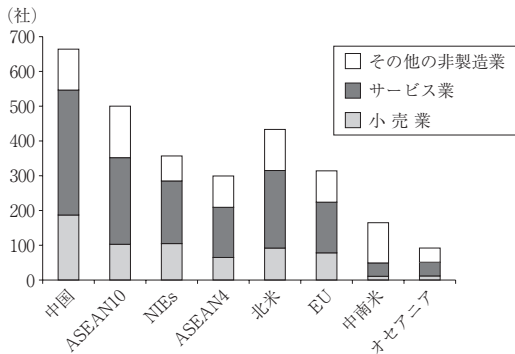
非製造業が主役となる構図へととなっている。

非製造業の内訳をみると、まず売り上げの大きさでは商社などの「卸売業」が最大で72兆円、次いで宿泊、飲食、学習、医療等の「その他の非製造業」が7兆円、「小売業」6兆円、専門サービス、生活関連・娯楽等の「サービス業」5兆円となっている（図表Ⅲ-17）。しかし比較可能な2003年から2012年にかけての売り上げの伸びでみると、卸売業は17%増と全産業の伸び37%増を下回る一方、サービス業は4.2倍、その他の非製造業は4.5倍と大きく伸びている。特筆すべきは、他の業種に比べ、企業数の伸びに対する売り上げの伸びが大きい点。売り上げの大きい輸送機械、卸売業は企業数の伸びが売り上げの伸びよりも大きく、1社当たりの平均売上高はむしろ低下した。他方、サービス業やその他の非製造業は、売り上げ増が企業数の伸びを上回り、1社当たりの収益性が向上した（図表Ⅲ-18）。海外に展開したサービス業やその周辺業種が十分な成果を上げつつあることを示している。

■地域的な広がりを見せるサービス業の分布

サービス業は1店舗・1拠点の商圈が限られるため、周辺に拠点を増やしていく性質がある。生産と消費がその

図表Ⅲ-19 小売業、サービス業等の現地法人数（主要地域）



〔資料〕経済産業省「海外事業活動基本調査」（2012年度）より作成。「その他の非製造業」とは物品賃貸業、宿泊、飲食、教育、医療、福祉等を指す。主要地域であるため個々の合計は世界計とは一致しない。

場で起きる「同時性」があるため、ビジネスを大きくしようとするれば、地域を越え、国を越え店舗を増やしていく必要がある。これもサービス業の海外拠点が増える要因の一つでもある。小売業、サービス業等の進出国・地域を見ると、アジアが中心ではあるが、北米やEUにも広がっている（図表Ⅲ-19）。ジェトロの「第2回 サービス産業の海外展開実態調査（2013年）」においても、海外進出を経験している企業（回答企業546社）のうち、すでに2カ国目に進出している企業は73%に上った。1カ国目の進出先は中国（37%）、米国（17%）、香港（9%）、シンガポール（8%）、台湾（7%）と続き、上位5カ国・地域で78%を占める。まずは比較的外資規制が緩く、人口が多く、所得も高い国に進出し、その後2カ国目に展開するというパターンが見てとれる。

日本のサービス産業が海外展開を加速させている背景には、①海外、特にアジアにおける中間層・富裕層の増大、②日本のサービスに対する高い評価、③海外展開に関わる情報の整備、政策的支援、政府間協議の進展などがある。

①中間層・富裕層の増大については、Ⅲ章1. にて述べたとおり。サービス業の1店舗あたり商圏は数十万人～数万人と言われる。他地域で実績のある企業にとっては、ある未進出地域に一定の所得層がいて、競合企業がさほどなければ、商売のめどが立つ。中国には150万人以上の人口を抱え、かつ1人当たりGDPが1万ドルを超える都市が21ある。アジアではその他、ジャカルタ、クアラルンプール、シンガポール、ソウル、プサン、仁川、大邱、大田広域、光州広域、京畿道、台北、バンコクの12都市圏もその条件に該当する。日本には両条件を満たす都市は6しかない（東京、横浜、大阪、名古屋、札幌、神戸の6都市）。日本の所得の高さを考慮し100万人都市を対象を広げれば、京都、福岡、川崎、さいたま、広島、仙台が加わり12都市となるが、市場の「成長」の点では

これらの新興国に分がある。

②日本のサービスに対する高い評価も追い風になっている。日本の食、ファッション、コンテンツ、デザインが各国で評価されている事例は枚挙に暇がない。ジェトロでは、2014年2月から3月にかけて、タイのバンコクで、タイに未進出の的外食企業7社による「テストキッチン」事業を実施した。出店者は、食材の調達、人材雇用、価格設定、味・ボリュームの調整など、実践しながら販売テストを実施する。数日間のイベントでは把握できない平日、週末の客足変化なども把握することができる。タイでは日本以上にフェイスブックやツイッターでの口コミが盛んで、影響力がある。それを見た多数のタイ人が、連日各店舗に来店し、賑わいをみせた。タイでは、麺類のスープを全て飲む人が多く、スープの味が濃すぎるのは敬遠されるといった「発見」も多かった。

<事例>

テストキッチンに参加したA社は、その半年前にジェトロがタイで実施したパートナー候補との商談会にも参加し、有力パートナーを絞りこんでいた。テストキッチン会期中は、店舗物件探しやパートナー候補とのさらなる詰めの商談を行い、終了後、実店舗開設に向けて着実に動き始めている。

③情報の整備、政策的支援、政府間協議の進展なども日本のサービス産業の海外展開を後押しする。前述のジェトロ「サービス産業の海外展開実態調査」において「進出・展開を決める際に実施した方策」について聞くと、回答者（進出済み企業546社）の53%が「公的機関・民間金融機関などに事前相談」し、43%が「関連業界の構造を把握するための産業調査を実施」した。またサービス産業にとって重要なマーケットに関わる情報は、一般の出版物、公的機関の情報の他に、現地フリーペーパーなども豊富に揃いつつあり、かつウェブサイトで相当程度入手できるようになっている。こうした事前の情報収集・分析を経て、現地を訪問し、自分の目と耳で進出にむけた材料を揃え、より確度の高い判断をすることができる。また各種公的機関や金融機関は、海外展開のための様々な支援策を講じている。情報提供、相談、セミナー、視察ミッション派遣、専門家派遣、事前調査、融資などであり、大都市に限らず全国各地で利用できるようになっている。

また政府間対話によって、外資規制やグレーな制度に対する緩和や改善も徐々に進んでいる。経済産業省では、ベトナム、インドネシアと流通政策対話を継続。ベトナムに対しては、外資小売業に対する2店舗目以降の出店審査、販売品目規制、サブリース規制について、インドネシアには、外資流通業に対する出資規制やローカルコ

コンテンツ要求について、それぞれ緩和ないしは撤廃を求めている。ASEAN日本人商工会議所連合においても、定期的にASEAN事務総長と対話し、各種の自由化要求を提出している。とはいえ、現地地場企業の保護を目的とした規制が多いだけに、早期の進展は予断を許さず、保護色をさらに強める改定がなされるケースすらある。継続的で粘り強い交渉が期待される。

■中小企業には課題も山積み

ヒト、モノ、カネ、情報などの点で、中小サービス業の海外展開はまだこれからという状況にある。ジェトロの「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」では、大企業の約7割が海外展開しているのに対して、中小企業は約2割にとどまっている。初めて海外に進出した時期も、大企業の多くが2000年以前に海外進出を果たしているのに対し、中小企業は2000年に入ってから海外展開を始めている場合がほとんどだった。

海外展開する日本のサービス業に求められる課題は多いが、国際市場における競争という点から3点挙げる。①数店の直営店やパートナー依存のフランチャイズ展開から、高品位多店舗展開への飛躍。これには、標準化、オペレーションの最適化（分散化と集中管理）、現地フランチャイズ本部の設置などが求められる、②展開スピードの上昇による一定商圈での支配的地位の確保。日本の優れたサービス業が進出後、それを模倣した現地サービスのすばやい多店舗展開によって同地域における地位が脅かされるという状況がしばしば起き始めている、③現地人材登用による緻密なローカル・マーケティング。その地の消費者に気の利いたサービスを提供するには、日本人・日本式だけでは限界がある。これは標準化とローカルのバランス追求でもある。

<事例>

1860年創業の稲庭うどんの「佐藤養助商店」（秋田県、従業員170名）は、ジェトロ「サービス産業個別企業支援事業」による認定を受け、現地法人設立等に関するアドバイスや弁護士の紹介等を活用し、2013年7月、台湾の台北市に直営1号店を開店。出店にあたり、メニュー作り、食材調達、従業員の教育、試食会の開催等についてのアドバイスも受けた。原材料である稲庭うどんの輸出が拡大する効果や、台北での知名度向上により東京の店舗への誘客等インバウンド効果も期待されている。

また、愛知県に本社を構え東海地区を中心に約200店舗を展開する「サガミチェーン」（従業員560名）は2012年12月の「サービス産業個別企業支援事業」採択後、タイ・バンコク市内に現地パートナーとの間で合弁企業を設立。出店候補先となり得るショッピングモール運営企業の紹介などのサポートを受け、2014年4月にバンコク

市内に1号店を出店した。ラーメン店などの進出が続く同市場で、今まで現地で馴染みの薄かった「日本そば」を健康食として前面に打ち出し、その普及と日本食市場拡大を目指している。

今後は、バンコク市内における複数店舗の展開、またタイへの進出を足掛かりとした周辺のASEAN諸国への出店を計画している。

③機械・ライフサイエンス

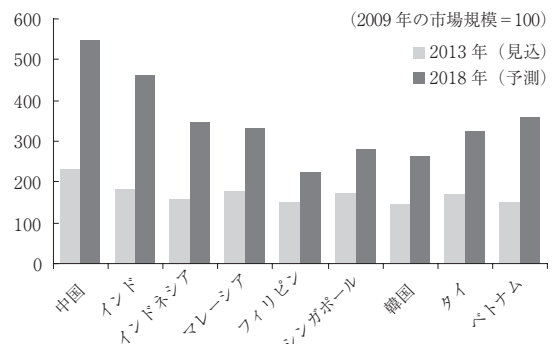
■成長する医療機器市場

英国の調査会社エスピコムによると、2013年の医療機器産業の市場規模は、3,283億8,380万ドルとなっている。アジア新興国の需要増加などにより世界の医療機器市場は今後拡大する見込みで、2018年には4,545億6,650万ドルに達すると予測されている。特に高齢化が進むなどの理由で中国の市場拡大が著しく、2009年の73億4,120万ドルから、2018年には403億5,350万ドルの約5.5倍に達すると予測されている（図表Ⅲ-20）。2009年から2018年までの予測を含めた各国のシェアは、米国（38.8%）、日本（9.1%）、ドイツ（7.8%）、中国（5.2%）、フランス（4.5%）となっており、米国が圧倒的に高い。

拡大が見込まれる医療機器市場を経済成長に取り込むべく、政府は2013年6月「日本再興戦略」で、2020年までに海外の医療技術・サービス市場1兆5,000億円の獲得を目指すを発表した（現状5,000億円）。同8月には、「健康・医療戦略」に基づき、医療技術・サービスの国際展開に係る取り組みを関係府省庁が連携して推進するため、「医療国際展開タスクフォース」（TF）が開催された。第2回のTFには、国際協力機構（JICA）、国際協力銀行（JBIC）、ジェトロなどの国際展開を支援する公的機関も参加し、官民一体となって医療の国際展開を推し進める姿勢が打ち出された。2014年6月に閣議決定された「日本再興戦略」改訂2014においても、医療の国際展開推進が引き続き明記された（図表Ⅲ-21）。

医療機器の輸出促進に向けた、規制緩和の動きもある。メキシコ政府による日本の医療機器登録制度の同等性認

図表Ⅲ-20 アジアの主要新興国における医療機器市場規模の推移



【資料】 Worldwide Medical Market Forecasts to 2018 より作成

図表Ⅲ-21 医療機器産業の国際展開に関する政策動向

2012年6月	政府が「医療イノベーション5か年戦略」を策定。医療サービスと医療機器が一体となった海外展開の推進・基盤を整備。
2013年4月	医療の国際展開を支援するMedical Excellence JAPAN (MEJ) を大幅に改組。
2013年6月	政府が「日本再興戦略」を発表。 ・内閣総理大臣を含む、閣僚によるトップセールスを毎年10件以上実施。 ・海外展開支援融資ファシリテートの活用、現地通貨建ファイナンス支援の強化、ODAの積極的活用、貿易保険の拡充など政策支援ツールを充実。 ・2020年までに海外の医療技術・サービス市場1.5兆円の獲得。 ・新興国を中心に日本の医療拠点を2020年までに10カ所程度創設。
	「健康・医療戦略」の発表。
2014年6月	「日本再興戦略」改訂2014の発表。医療技術・サービス拠点整備などの医療関連事業の国際展開強化。

[資料] 各種発表資料・ウェブサイト等を基に作成

定だ。メキシコでの医療機器販売には「衛生登録」(日本の薬事登録に相当)が必要だが、恒常的な人員・予算不足により、法廷審査機関である30~60営業日はおろか、2年や3年の期間を要する事例もあるなど、登録に時間がかかっていた。2012年1月、日本の医療機器登録制度をメキシコの衛生登録の同等性を認定する内容の保険省令が官報公示された(発行は2月)。同省令により、日本で薬事登録された医療機器であれば、必要書類が大幅に簡素化され、審査期間も短縮されることとなった。登録に当たっては日本専用の審査ルートが設置され、審査は一般手続きと比べ優先的に行われる。実際に同省令を活用した手続きにより、クラス3の医療機器(透析機器、人工骨頭など不具合が生じた場合に人体への影響が大きいもの。日本の薬事法では、人体に与えるリスクの程度によって医療機器が分類されている)でも1カ月程度で登録承認を得た事例もある。

■官民一体で海外展開を推進

福島県は、世界的な医療機器メーカーが立地していることから、医療機器市場への参入を狙う企業の育成や立地促進、販路開拓支援に注力してきた。2005年から「うつくしま次世代医療産業集積プロジェクト」という独自事業を開始し、「福島県復興計画」の重点事業に医療機器産業を位置づけるなど同分野の市場開拓に積極的だ。2013年には、ジェトロが実施する、日本と海外の産業集積地間のビジネス交流を支援する、地域間交流支援事業(RIT事業)に採択された。中小企業を核とした様々な分野の医療クラスターを形成しているドイツのノルトライン・ヴェストファーレン州と交流することで、ドイツ企業との間で医療機器関連部材の供給や共同開発を行い、同県の医療機器産業の国際化を目指している。

県を通じてRIT事業に参加しているエコー電気(福島

県)は、ドライアイ診断を行うことのできる導涙チューブ状の医療機器、Strip Meniscometry Tube (SMTube)が主力製品だ。5秒程度の短い時間Stripの先端を涙液メニスカスに浸すだけで、簡便に、痛みが少なく涙液分泌機能測定を可能にする。同社は本製品を、世界最大の医療機器関連見本市「MEDICA2013」(ドイツ)の福島県ブースに出展。初めての出展であったが、複数の引き合いがあった。現在は、欧州向けの輸出に必要なCE認証の取得手続を行っている。今後も見本市を積極的に活用していく方針で、2014年9月には初めて「MEDICAL FAIR ASIA2014」(シンガポール)に出展予定。同11月には、「MEDICA2014」に再度出展する予定だ。

また同社は、MEDICA2013後に、米国での医療機器販売に必要な米国食品医薬品局(FDA)の承認を得た。明確な基準を持たない新興国はFDAに準拠するケースがあり、MEDICAL FAIR ASIAでは、アジア新興国での販路拡大にも期待がかかる。過去には、東日本大震災にて被災。放射線量の問題から、工場移転を経験するなど苦難を乗り越えての海外展開への挑戦だった。今後はジェトロの専門家が、企業の製品や会社の状況にあわせて戦略を策定し、マーケット・バイヤー情報の収集や海外見本市の随行、商談の立ち会い、最終的には契約締結までを支援する、輸出有望発掘支援事業も活用して、海外展開を推し進めていく。

■世界で高いシェアを持つグローバルニッチトップ企業

医療機器市場において、高い技術力を背景に、高い世界シェアを獲得している企業がいる。経済産業省が発表した「グローバルニッチトップ(GNT)企業100選」によると、フロイント産業(東京都)は、粉状の原料を粒状にしコーティングまで施す造粒・コーティング装置を医薬品・食品業界向けに開発・製造しており、国内で7割、世界で2割強のシェアを獲得している。特に、遠心力等を使いながら造粒する遠心転動型コーティング造粒装置、継ぎ目のない極小カプセルを作るシームレスミニカプセル製造装置の販売は世界で同社のみだ。2013年には、従来の印刷装置ではできなかった素錠(コーティング前の錠剤)・OD錠(口腔内崩壊錠)の表面に印字する錠剤印刷装置「タブレックス」を発売している。ホプニク研究所(福井県)は、視力矯正用高屈折率偏光レンズの薄型化・軽量化の技術を持ち、世界市場において9割超のシェアを持つ。同社の製品は、汎用品と比較し、レンズの薄型化・軽量化がなされており、耐衝撃性にも優れている。品質、コスト面でも他社と比較し優れているため、世界の主なレンズ会社で採用されている。山八歯材工業(愛知県)は、高硬性と耐変色製を併せ持つ人工歯を80カ国以上で展開している。

図表Ⅲ-22 GNT企業の定義

市場規模	
大企業	特定の商品・サービスの世界市場規模が100億～1000億円程度
中堅・中小企業	不問
シェア	
大企業	特定の商品・サービスの世界シェアを、過去3年以内において1年でも20%以上確保
中堅・中小企業	同 10%以上確保

[資料] 経済産業省発表資料より作成

「GNT企業100選」とは、ニッチ分野において高い世界シェアを確保し、良好な経営を実践している企業を同省が表彰したものである（図表Ⅲ-22）。高いシェアを獲得している製品や海外展開事例を公表することで、他の企業の羅針盤となり、日本企業の国際競争力強化につながることを期待されている。選定に当たっては候補企業を公募し、①世界シェアと利益の両立、②独創性と自立性、③代替リスクへの対処、④世界シェアの持続性等の観点から審査した。また、GNT企業に選出された100社に加え、今後の飛躍に期待がかかる企業を「ネクストGNT」として7社選出した。

政府は、こうしたGNT企業を目指す中堅・中小企業等に対して、商工中金が長期・一括返済・成功払い型の融資を実施する「グローバルニッチトップ支援貸付制度」を創設し、2014年4月、東洋精鋼（愛知県）が初めて同制度を利用した融資を受けることになった。

■ GNT企業の強さの秘訣はオンリーワンの技術

GNT100選に選出されたコジマ技研工業（神奈川県）は、串刺機メーカーとして、世界シェア9割を獲得している。同社の串刺機は、手作業に負けない精度で、どんな食材にも正確に串を刺すことができる。例えば、厚さ数ミリの濡れせんべいにも、正確に串を刺すことができる。また、串が海外へ輸送されている際に、湿気によって歪んでも、食材に真っ直ぐ刺さるように設計されている。コア技術は、食材を固定するパレットやそのプレス（安定のさせ方）、串を刺す角度のつけ方などにある。これを実現させるための細かな加工は、経験に基づいた手作業で行われるため、図面には表れない。この高い技術力に裏打ちされた製品が、同社最大の強みとなっている。同社が、本格的に海外展開へ舵を切ったのは、2012年。潜在的な需要があると感じていた海外市場を取り込むべく、英語版ウェブサイトの開設や展示会への出展など、海外向けの営業活動を開始した。元々、海外からの引き合いはあったものの、積極的には対応できておらず、年間1～2台納品する程度だった。高性能な製品は順調に潜在需要を取り込み、現在の高シェア獲得に至った。海外での類似品に対しては、同社の本物の製品と比較することができ、品質の良さを理解してもらえらるチャ

ンスと捉えるユニークな発想を持つ。但し、類似品の価格の安さから顧客が同業他社に奪われるケースもあり、特許取得だけではない知的財産の保護対策が課題の一つだという。加えて、こうした諸課題に対応できる人材不足も課題の一つで、採用活動にも力を入れ、更なる事業拡大を目指している。

ここ数年、日本は輸入超過が続き、輸出力の低下が懸念されている。しかし、GNT企業を始め、高い技術力を背景に、日本を拠点にものづくりを行う、逞しい企業がいることも事実だ。GNT企業が持つコア技術は、容易には他国に真似できない日本の大きな財産である。日本に根を張るものづくり企業がグローバルに活躍し、輸出力強化の牽引役になることが期待されている。

《地域別の取り組み》

①中国・ASEAN

■生活文化関連の輸出で相次ぐ成約

中小企業の海外展開に関し、以下では輸出と直接投資を取り上げる。複数の調査を総合すると、自社名義で通関手続きを行う「直接輸出」に従事する企業数と、現地法人や子会社を設置する「直接投資」を実施している企業数は、およそ同程度である^(注3)。すなわち「輸出か投資か」は、日本企業にとって海外市場開拓のための有力選択肢であり、日本企業の海外展開の成功のためには、両面の政策支援を強化していく必要がある。

まず輸出について、ジェットロでは、政府が推進する「クールジャパン戦略」の一環として、デザイン（日用品、デザイン雑貨、伝統産品等）、ファッション（アパレル、テキスタイル）、コンテンツ（映画・映像、ゲーム、音楽）産業の海外販路開拓を支援している。デザイン分野では、北米最大のギフト関連展示会「NY NOW 2013 夏展/同2014 冬展」にジャパン・ブースを設置し、両展合わせ47社・1団体が参加した。食器の製造・販売を手がけるA社の商品はバイヤーから高い評価を得た。特に現地に代理店を置く販売体制が安心感を与え、有名オンラインストアとの商談を実現した。また日用品・生活雑貨等の販路開拓支援では、2010年度から中国、2012年度からASEANにて「キャラバン」事業を継続実施。複数都市での商談会開催、消費者モニタリング調査、インターネットを通じた商談支援など、複数のツールを組み合わせる販路開拓を支援した。歩行杖等の製造販売を手がけ

(注3)「中小企業白書2014」によると直接輸出に従事している中小企業数は6,336社（2011年）。対して「海外事業活動基本調査」（2012年度）によると海外子会社を有する資本金5,000万円以下の企業は6,692社存在する（同調査は「中小企業」という分類での公表はない）。ジェットロ「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2013年度）では、回答企業の54%が直接輸出、43%が海外直接投資を実施していると回答した。

るB社はこれまで自社での輸出経験がなかったが、本事業への継続参加を通じて海外向けの商品選定や取引条件について経験を積み、中国全土に複数店舗を持つ専門店と契約を交わした。網戸製品の開発・製造を手がけているC社は、展示した実物大サンプルがバイヤーの注目を集め、シンガポール、マレーシア、インドネシアなどのバイヤーと有望な商談を進めた。

ファッション分野では、世界最高峰の展示会「パリ・アパレル展（Paris sur Mode 9月展/3月展）」に日本企業45社が参加。D社は、高度な技術を使ったニット製品を打ち出し高い評価を得て、欧米有力セレクトショップとの成約が実現した。コンテンツ分野では、2014年に初回を迎えたアニメ・イベント「Anime-Japan 2014」において、欧米や新興国（ブラジル、メキシコ、トルコ、インドネシア等）からバイヤーを招聘、日本企業40社と商談会を開催した。アニメ制作・販売のE社は、これまでも豊富なアニメ作品を武器に海外市場を開拓していたが、本イベントを機に人脈のなかった中南米、トルコ、ベトナムなどのテレビ局やディストリビューターと番組販売にとどまらない幅広い展開を見込んだ商談が実現した。

②中南米・南西アジア

■中南米では自動車関連、南西アジアでは様々な業種の製造業が進出に意欲

日本企業による海外進出は、依然としてアジアが中心だが、中南米や南西アジアへの進出に意欲を見せる企業もある。新興国進出に取り組もうとする中堅・中小企業を、ジェトロの専門家（企業OB・現役シニア等）が、海外進出のステップに応じて個別に支援する「中堅・中小・小規模事業者新興国進出支援専門家派遣事業」（新興国進出個別支援サービス）で採択された企業数1,195社（申込社数は1,449社）のうち、集計可能な695社を分析すると600社が東南アジア・東アジアへの進出を希望していた。これ以外の地域へ進出を希望する企業は95社おり、国別の内訳をみると、中南米が47.4%、南西アジアが33.7%と、両地域合わせて8割を超えた（図表Ⅲ-23）。

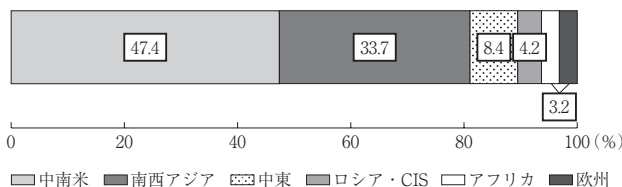
両地域に進出を希望している企業の業種別内訳をみると、共に製造業が最も多く、中南米では75.6%、南西アジアでは68.8%となった（図表Ⅲ-24、25）。東南アジア・東アジアを含めた全採択企業の業種別内訳をみても、製造業が61.0%で半数を超えており、海外進出を希望する中堅・中小企業は、依然として製造業が多かった。

一方で、両地域に進出を希望する製造業の分野別内訳には違いがみられた。中南米は自動車55.9%で半数を超えたのに対し、南西アジアでは機械の18.2%が最も多く、繊維（13.6%）、化学、電気機器、非鉄・金属（いずれも9.1%）など、幅広い分野の製造業が進出に意欲を示

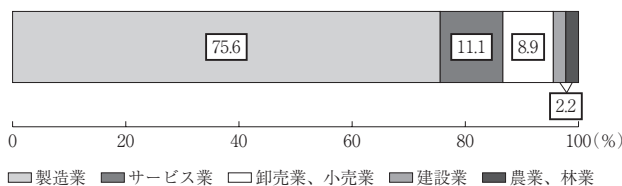
していることがわかった（図表Ⅲ-26、27）。

中南米において、自動車関連企業が最も多く進出を希望する背景には、メキシコでの自動車産業の集積がある。メキシコに進出を希望する企業は29社おり、そのうち6割以上の19社が自動車関連企業だ。メキシコでの自動車生産台数は増加傾向にあり、メキシコ自動車工業会（AMIA）によれば、2013年の自動車生産台数（大型バス・トラックを除く）は、293万3,465台となり過去最高を更新した。メーカー別の生産台数をみても、日産が68万213台で首位となり、トヨタは6万3,724台、ホンダは6万3,229台となっている。マツダは2014年から生産を開始しており、2014年の上半期の生産台数は2万5,466台であった。このように、進出日系自動車メーカーだけでも

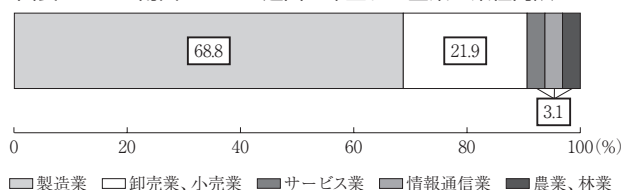
図表Ⅲ-23 東南アジア・東アジア以外の地域へ進出を希望する企業の内訳



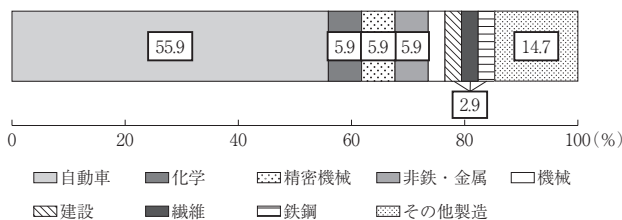
図表Ⅲ-24 中南米へ進出を希望する企業の業種内訳



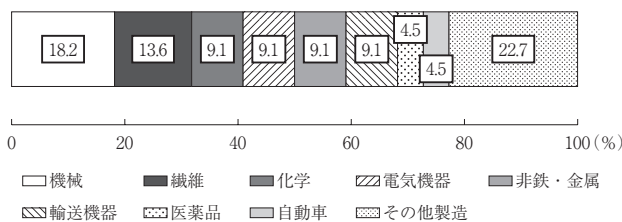
図表Ⅲ-25 南西アジアへ進出を希望する企業の業種内訳



図表Ⅲ-26 中南米へ進出を希望する製造業の内訳



図表Ⅲ-27 南西アジアへ進出を希望する製造業の内訳



図表Ⅲ-28 各国・地域のGDP比較

(単位：10億ドル)

	2012年	2014年	2019年
米国	16,245	17,528	22,090
中国	8,229	10,028	14,839
日本	5,938	4,846	5,718
ASEAN	2,335	2,465	3,608
中東・北アフリカ	3,104	3,296	4,425
サブサハラ	1,276	1,402	2,033
中南米	5,633	5,697	7,363
南西アジア	2,267	2,468	3,807

〔注〕南西アジアは、インド、バングラデシュ、スリランカ、パキスタンの4カ国。その地域の区分はIMF定義に基づく（但し、中東・北アフリカのみ、IMF定義からパキスタンを除いた国）。

〔資料〕World Economic Outlook, IMF 2014から作成

一定程度の需要量が確保できることから、鋼材などの素材加工企業、ボルト・ナット製造、熱処理、金型製造などの二次下請け企業に至るまで日系企業の投資が広がっている。加えてメキシコは、日本、米国、EUといった先進各国との間でFTAを締結している。さらに中南米諸国とは、FTAを締結していない国との間でも自動車協定など経済補完協定を締結しており、多くの製品はこれらの国々に無税で輸出することができる。こうした日系自動車メーカーの集積と輸出拠点としての魅力が、日系企業の進出を後押ししている。ただし、メキシコはブラジルなどと貿易摩擦を抱えており、無関税枠が廃止される可能性がある点には注意が必要である。

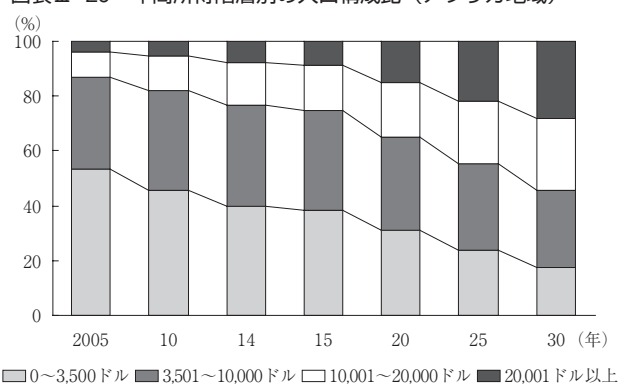
また、両地域の順調な経済発展も日系企業が進出を希望している背景にある。図表Ⅲ-28は、主要な国・地域のGDPを比較したもののだが、中南米と南西アジアのGDPが拡大していることがわかる。特に中南米では、2014年には日本を抜き、2019年にはASEANの2倍以上になることが予測されている。南西アジアも、わずかな差ではあるが2014年にASEANを超え、2019年まで堅調に成長する見込みである。

③アフリカ

■ アフリカ進出の支援を強化

アフリカ地域の年間所得は、着実に向上すると予測されており、市場としての魅力が高まっている。年間所得が3,500ドル以下（購買力平価ベース）で生活する低所得者層は、2005年は53.4%と過半数を超えていたのに対し、2030年には17.4%まで低下すると予測されている。代わって、年間20,001ドル以上で生活する高所得者層は、2005年に4.0%だったのに対し、2030年には28.1%にまで達すると予測されている（図表Ⅲ-29）。また、2013年に行われた「第5回アフリカ開発会議（TICADV）」では、アフリカの経済成長が進んでいることを背景に、これまでの「援助の対象であるアフリカ」から「対等なビジネスパートナーであるアフリカ」として認識するべき

図表Ⅲ-29 年間所得階層別の人口構成比（アフリカ地域）



〔注〕①出典元資料に登録されているアフリカ地域の7カ国。

②購買力平価ベース。

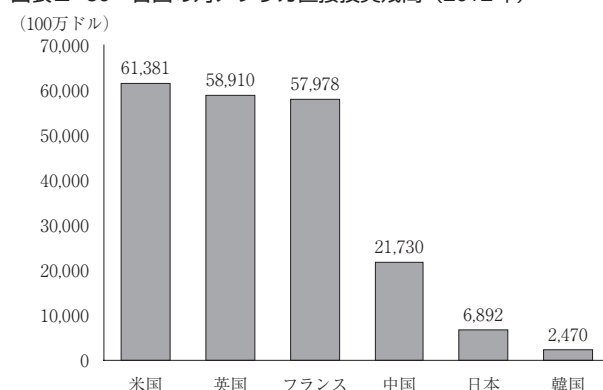
〔資料〕Euromonitor Internationalより作成

だとの考え方が指摘された。さらにTICADVでは、民間投資の促進、投資環境、法制度及び規制の枠組みの改善、貿易の拡大、中小企業の振興支援などが明記された「横浜宣言2013」が採択された。

しかし、日本企業のアフリカへの進出は、他国と比較して進んでいない。政府にとっても企業にとっても、先行している欧米企業や中国などに比べ、アフリカ進出における経験やノウハウは不足している。各国のアフリカ向けの対外直接投資残高をみると、米国は613億8,100万ドル、英国は589億1,000万ドル、フランスは579億7,800万ドルで、日本の68億9,200万ドルに比べ8倍から9倍程度である。また、中国は217億3,000万ドルであり、日本の3倍以上であった（図表Ⅲ-30）。

このように、アフリカへの進出が推進されているものの、他国と比べ低水準になっていることから、進出を支援する取り組みを強化することが必要とされている。2014年度に初めて実施される「アフリカビジネス実証事業」（実証事業）はその一つだ。実証事業では、アフリカでの拠点設立を目指したビジネス企画をジェトロが公募

図表Ⅲ-30 各国の対アフリカ直接投資残高（2012年）



〔注〕アフリカの定義は出典元に基づく。

〔資料〕日本は「国際収支統計」（財務省、日本銀行）、中国は「中国対外直接投資統計」、その他の国は、OECD International Direct Investment Statistics2014を元に作成。

する。採択企業には300万円を上限とした経費補助があり、ジェトロのコンサルティングを受けつつ、アフリカでの拠点設立を目指す。事業計画を進めていく上で、企業が直面する課題や解決方法、留意点などはジェトロによって抽出され、今後アフリカに進出する企業向けにフィードバックされる。これにより、アフリカ市場に挑戦する企業は、他社の経験を学ぶことで拠点設立をゼロからではなくスタートできるようになる。2014年度は、数十件の申し込みがあり、4社が採択された。応募された事業計画の大半がF/S調査段階にあり、拠点設立の手続き面まで至っている企画は少なく、日本企業にとってアフリカが挑戦市場であることの証左といえる。

■ BOP／ボリュームゾーンも依然として重要

アフリカ市場での成功事例を創出するためには、BOP (Base of the Economic Pyramid^(注4)) と呼ばれる、年間所得が3,000ドル以下(購買力平価ベース)で生活する低所得者層に対するビジネスも引き続き念頭に置く必要がある。BOP層は「ネクスト・ボリュームゾーン」として、極めて大きなポテンシャルを有する有望市場である。さらには、BOP層の生活水準は着実に向上しており、ジェトロがケニアとエチオピアに派遣したミッションの参加者は、「一般に言われている、TOP (Top of the Economic Pyramid)、MOP (Middle of the Economic Pyramid) BOPの人口分布が既に古いデータであることがわかった」と述べるなど、統計以上の豊かさ、購買意欲の高さを実感している。そのため、この有望市場を対象にビジネスを行う場合は、現時点からBOP層に限定せず、年間所得が3,000ドルを上回る層も加えた「ボリュームゾーン」も合わせて対象とすることが重要である。

BOP／ボリュームゾーンビジネスの実施にあたっては、これまで対象としてきた消費者層とは異なるため、生活状況に則したニーズの把握が重要となる。そのため一つの手段は、公的機関の支援策を活用することだ。例えば、石油燃焼機器、家庭電気機器メーカーのトヨトミ(愛知県)は、「アフリカ・アンテナショップ」事業を利用した。アンテナショップとは、BOP／ボリュームゾーンの市場開拓を目的に発展途上国の主要小売店舗内に「日本ブランドコーナー」を設置し、日本の日用品、加工食品類等、一般消費財の試験販売および消費者の受容性調査を行う事業だ。同社はケニアで行われたアンテナショップで、灯油コンロを6,900シリング(約8,000円)で販売。ケニア製の同様の商品は、495シリング(約600

円)だったものの、最終日を待たずして完売した。こうしてアンテナショップで市場調査を行った同社は、「コンロの価格や大きさ、天板の強度を変えてコストを抑えることで、ケニア市場で勝負できると感じる。もう少し多くの人に購入できる価格帯にできれば、途上国の人の生活を大きく改善することができる」と次なる戦略を立てている。

■ BOP／ボリュームゾーンビジネスを海外市場開拓の先陣に

またBOP層は、アフリカに限らず、世界に広く存在する。世界資源研究所などの報告によると、現在世界で40億人いると推定されており、市場規模は日本のGDPに相当する5兆ドルともいわれている。日本でのBOPビジネス元年は、経済産業省がBOPビジネス政策研究会を開催し、各機関が同分野での事業展開を拡大した2009年といわれている。当初はBOP層に属する人々を、購買力がある人口の多い巨大な消費市場としてのみ捉えていた。それから5年が経ち、現在はこうした層の人々を消費者として捉えるだけでなく、生産者・流通事業者として雇用することで、消費する経済力をも一緒になって高めて開発を行う、第二ステージに移行したとの考え方が主流になっている。図表III-31は、BOP／ボリュームゾーンに属する人を、生産者や流通事業者として活用している事例だ。特に、日本ポリグルは中小企業でありながら、バングラデシュ、タンザニア、ボリビアなどで、「ポリグルレディ」「ポリグルボーイ」と呼ばれる流通事業者を養成して、積極的に事業を展開している。

ただし、BOP／ボリュームゾーンの所得水準は上昇傾向にあるが、貧困層の生活実態に関する草の根レベルの情報収集、息の長い取り組み、現地での緊密なパートナーシップづくりなどの対応が、まだまだ必要であることも事実である。将来的な購買力まで加味して、長い目で戦略を立てるのがBOP／ボリュームゾーンビジネスであり、企業には根気よく続けるための資金力が必要となる。

図表III-31 生産者・流通事業者としての開発事例

企業名	開発方法	事例
住友化学	生産者	タンザニアで、マラリアを媒介する蚊を防ぐ蚊帳を生産、販売。最大で約7,000人の雇用機会を創出。
日本ポリグル	流通事業者	「ポリグルレディ」「ポリグルボーイ」と呼ばれる専門販売員を養成し、使用方法を説明しながら販売。10グラム入り、20グラム入りなどに小分けにし、価格も抑える。
バングラデシュ・ケア(NGO)	流通事業者	農村部に住む女性を訪問販売員として起業させ、日用雑貨品や靴など市内で売られている同じ品物を農村で販売。安定した収入が確保される。

[資料] 各社発表資料などから作成

(注4) BaseやBottomは差別的意味合いとして捉えられることがあるため、BOPビジネスをInclusive Business(包括的ビジネス)と表現することがある。本論においては、日本において広く普及しているBOPをそのまま用いる。

一方で資金力のある大企業の担当者は、短期的に収益をあげにくい事業に対して社内で理解が得られないと話す。この点だけを切り取ってみれば、意思決定の早い中小・中堅企業にもチャンスはある。

BOPビジネスがアメリカで初めて提唱されたのは1998年であり、日本企業は先行する欧米企業に比べて、10年ほどのハンディを背負っている。海外市場開拓の先陣に位置づけられるBOP/ボリュームゾーンビジネスの巻き返しが期待されている。

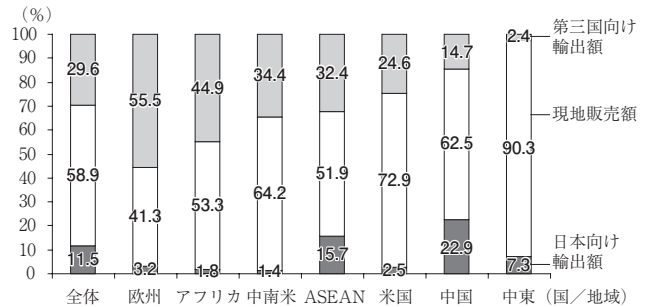
(4) 世界で活躍する“Made by Japanese”

為替の円高修正が進むが、日本からの輸出は伸び悩んでいる。他方、日本企業による海外生産は拡大している。内閣府の「企業行動に関するアンケート調査」によれば、製造業の海外生産比率は、1986年度の2.6%から、2013年度には21.6%（実績見込み）まで大きく上昇した（図表Ⅲ-32）。対ドル為替レート（円/ドル）は、2012年第4四半期以降、円安方向に進んでいるが、海外生産比率は引き続き上昇しており、2018年度には25.5%に達する見込みだ。

海外生産の増加を背景に、海外生産拠点から第三国市場に輸出する日本企業の動き（“Made by Japanese”）が拡大している。日本企業の競争力を把握する上では、日本からの輸出のみならず、日本の貿易統計には表れないこうした日系企業の海外製造拠点からの第三国市場への輸出を捕捉する必要がある。

経済産業省の「海外事業活動基本調査」では日系企業の販売額を、現地販売額、日本向け輸出額、第三国向け輸出額の三つに分けてみることができる。製造業の販売先の内訳を見ると、第三国向け輸出額が占める比率が、

図表Ⅲ-33 主要国・地域の日系現地法人（製造業）の販売先内訳（2012年度）



[注] 中国に香港は含まない。

[資料] 「第43回海外事業活動基本調査（2014年3月31日）」（経済産業省）から作成

2007年度の24.2%から2012年度には29.6%まで上昇した。

地域別では、中南米、ASEAN、アフリカなどの日系製造業の拠点において、第三国市場への輸出比率が全体に比べて高かった（図表Ⅲ-33）。欧州も第三国市場への輸出は多いが、そのほとんどが欧州域内への輸出である。欧州域外への輸出は2割強にすぎない。

中南米の第三国市場向け輸出比率は34.4%であった。第三国向け輸出の約7割が北米向けであり、北米市場への輸出拠点としての特徴が強い。ASEANは、第三国向けと日本向けの輸出比率がそれぞれ高いことが特徴だ。地理的な近さもあり、日本市場向けの供給拠点としての活用や、日本国内の製造拠点との間でのサプライチェーンを構築している企業が多いとみられる。業種別に見ると、情報通信機器などで、日本向けの輸出が占める比率が高い。アフリカは、第三国向けの輸出比率が44.9%と際立って高い。輸出先の内訳を見ると、欧州向けが8割弱を占めている。

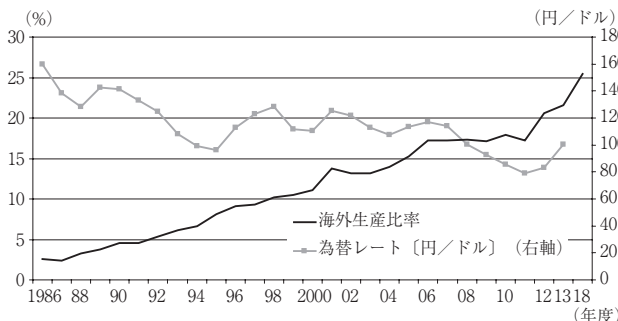
■南ア自動車市場のMade by Japanese比率は5割強

業種別にみると、海外拠点からの第三国向け輸出額が最も大きいのは輸送機械であった。ここでは南アフリカ共和国（以下、南ア）における日系メーカーの第三国からの輸入台数を推計してみたい。

南アフリカ自動車製造者協会（NAAMSA）の統計では、2013年の乗用車の新車販売台数は45万561台である。そのうち、日系メーカー^(注5)の販売台数は11万3,493台であり、全体の約4分の1を占めている。しかし、日本からの輸入台数は少ない。2013年の南アの乗用車輸入台数（HS8703）を国別に見ると、日本からの輸入は2万9,601台であり、インド（9万9,612台）、ドイツ（6万6,121台）、韓国（5万2,619台）などを大きく下回る（図表Ⅲ-34）。日系メーカーは、第三国からの輸入または現地生産を主

(注5) トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ、スズキ、マツダ、三菱自動車、富士重工業（スバル）、ダイハツ工業の8社。

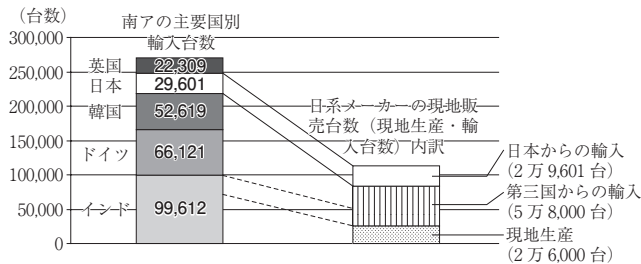
図表Ⅲ-32 日本企業の海外生産比率の推移



[注] ①「海外生産比率」＝海外現地生産による生産高／（国内生産による生産高＋海外現地生産による生産高）。②海外生産比率の2013年度は実績見込み、2018年度は見通しを表し、それ以外の年度は翌年度調査における前年度の実績を表す。③海外生産比率は、0.0%と回答した企業も含めた単純平均。④為替レートは、各年四半期の期中平均レートを年度換算。

[資料] 「企業行動に関するアンケート調査（2014年2月28日）」（内閣府）、「IFS May 2014」（IMF）から作成

図表Ⅲ-34 南アにおける日系メーカーの乗用車輸入台数



〔注〕①主要国別乗用車輸入台数は、南アフリカ共和国の輸入統計で見て、輸入台数が多い上位5カ国。乗用車はHS8703。

②日系メーカーの生産・輸入台数は、ライトストーン・オート社資料から集計。同統計は、乗用車と小型商用車を合わせたものであるが、両者の区別がつけられないものなどについては一部推計し、概算ベースで算出した。

〔資料〕南アフリカ共和国貿易統計、ライトストーン・オート社資料から作成

体に南ア市場への供給を行っていると思われる。

現地の民間調査会社（ライトストーン・オート社）のデータを基に概算すると、日系メーカーによる乗用車の現地生産台数は約2万6,000台、輸入台数は約8万7,000台であった。輸入による供給台数が多い。このうち、日系メーカーによる輸入台数全体から日本からの輸入台数（約2万9,000台）を差し引いた約5万8,000台が日系メーカーによる第三国からの輸入と推計できる。日系メーカーの販売台数（輸入・生産台数）全体に占める第三国からの輸入の比率は半分を超えた。

特に、近年では、インドの拠点から南アの市場に輸出する日本企業の動きが見られる。トヨタ自動車はエティオスを、ホンダはプリオをそれぞれインドから南ア市場

に供給している。2013年の南アにおけるエティオスの販売台数は2万4,367台、プリオは3,608台となっており、インドからの輸入台数には日系メーカーによるものも多く含まれると見られる。

■多様化する海外拠点からの輸出

自動車に限らず、さまざまな業種の企業が海外拠点から輸出を行っている。また、輸出先も近隣国にとどまらず、地域を跨ぐ事例も数多く見られるようになってきた（図表Ⅲ-35）。

まず、価格競争力のある海外拠点からの供給を行うことで顧客ニーズに応えようとする動きが見られる。ヤマザキマザックは、中国遼寧工場で製造したコスト競争力のある製品を、トルコを皮切りに欧州市場に輸出する。ロシア、南米、東南アジアにも順次拡大していく計画だ。

工作機械や産業用ロボットなどの生産機械は、世界の生産活動の中心が新興国に移っていることを受け、廉価な製品に対する需要が増している。他方、日本製の高付加価値製品に対する信頼性も高い。このため、国内と海外の生産拠点を使い分け、幅広く海外需要の取り込みを図る企業も多い。

近年では、第三国間のFTAを利用した日本企業による市場開拓も進んでいる。日清食品は、米国・コロンビア間のFTAを活用し、コロンビア向けに開発したインスタントラーメンを米国からコロンビアの販売拠点に供給している。日本からコロンビアに輸出した場合、コロンビアが課す一般関税（15%）がかかるが、米国・コロンビア間のFTAを活用すれば、米国からは無税でコロンビア

図表Ⅲ-35 日本企業の第三国輸出事例

業種	企業	拠点所在地	輸出先	概要
工作機械	ヤマザキマザック	中国	トルコ、欧州	中国遼寧工場で製造した製品を、トルコや欧州に輸出。今後さらに、ロシア、南米、東南アジアでも順次販売を行う計画。
自動車部品	ブリヂストン	ベトナム	欧米	ベトナムに欧米や日本向けの乗用車用タイヤを生産する新工場を建設（2014年中に生産開始）。
食料品	日清食品ホールディングス	米国	コロンビア	2013年8月より、コロンビアにてインスタントラーメンの販売を開始。米国コロンビアのFTAを活用し、米国からインスタントラーメンを無税でコロンビアに輸出している。
産業機械	日精樹脂工業	タイ	東南アジア、西アジア	2013年4月、タイに射出成形機の組立などを行う生産子会社を設立。東南アジア・西アジア地域への販売強化と共に、FTAを活用したグローバルな販売戦略の展開を目指す。
食料品	森永製菓	インドネシア	中近東	2013年10月にインドネシアに現地企業と合弁会社を設立。現地の生産工場は、東南アジア市場に加え、中近東向けの戦略的生産拠点としての役割を担う。
食料品	味の素	インドネシア、マレーシア	中近東・イスラム圏	インドネシア・マレーシアでのハラール準拠の生産拠点・商品・人材を活用し、中近東・イスラム圏を開拓。
食料品	はごろもフーズ	インドネシア	中東	はごろもフーズは、伊藤忠商事などと出資するインドネシアの工場より、ツナ缶を中東や日本に輸出。
医療機器	東芝メディカルシステムズ	マレーシア	欧州、中東等	マレーシアに医療用画像診断システムの製造工場を設立（2014年12月稼働予定）。欧州や中東地域などへのロジスティックスのハブであるマレーシアから、グローバル市場に製品を供給する。
自動車	三菱ふそうトラック・バス	インド	アフリカ、中東、ラテンアメリカ	アフリカ・中東・ラテンアメリカ向けに開発した左ハンドル仕様のトラックをインドで生産開始。ナイジェリア、エチオピア、エジプト等に輸出予定。アフリカの他の市場や、ラテンアメリカ、中東市場への投入も計画している。
繊維製品	カネカ	マレーシア	アフリカ	マレーシアにアクリル系繊維の製造工場を設立。2015年10月に稼働予定であり、全量をアフリカに供給する。

〔資料〕各社発表資料、ウェブサイト、報道資料から作成

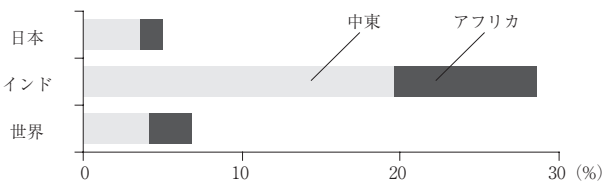
に輸出することが可能だ。

さらに、海外拠点で現地市場向けに開発・製造した製品を同様のニーズを持つ第三国市場に展開する動きも見られる。たとえば、味の素はインドネシアやマレーシアのハラール認証を受けた生産拠点を活用し、中近東などイスラム圏を開拓する。また、先述のとおりトヨタなどの日系自動車メーカーは、インドで開発した新興国向けの戦略車をアフリカや中東市場に輸出している。

(5) インドを活用した西方展開も

中東やアフリカなどのインドより西に広がる「西方市場」と呼ばれる地域は、人口約12億人を擁し、経済発展が期待されるなど、市場としての魅力が高まっている。一方、日本企業によるこの西方市場の開拓はあまり進んでいない。「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ、以下、海外ビジネス調査)によると、「今後の有望市場」を尋ねる設問において、アジア地域ではタイ(42.2%)や中国(41.8%)など4割を超す回答を得た国もあったが、中東・アフリカ地域では最も高かった国はアラブ首長国連邦(9.8%)で1割に満たなかった。以下、トルコ(8.1%)、サウジアラビア(7.5%)、南アフリカ共和国(4.9%)と続くが、これ以外の大半の国は1~3%にとどまった。では、どのようにしてこの西方市場を開拓すればよいのか。現在、注目されているのは、中東・アフリカの連結点になっているインドを拠点とする考え方である。インドの中東・アフリカ向けの輸出額、投資額は共に高い。輸出額に占める割合は、インドは28.5%で、世界全体の6.8%、日本の5.0%に

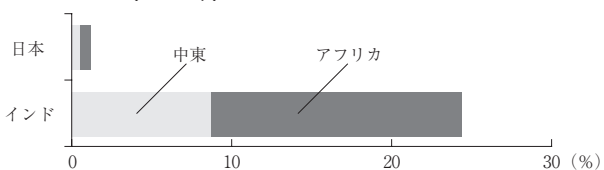
図表Ⅲ-36 輸出額に占める中東・アフリカ向けの割合(2013年)



[注] 地域分類はIMF定義に基づく。

[資料] IMF, Direction of Trade Statistics, May 2014を元に作成

図表Ⅲ-37 対外直接投資残高に占める中東・アフリカの割合(2012年)



[注] ①日本の地域区分は「国際収支統計」(財務省、日本銀行)、インドの地域区分はIMF定義に基づく。②国が特定されていない投資は分母から除外。

[資料] 日本は「国際収支統計」(財務省、日本銀行)、インドはIMF, Coordinated Direct Investment Surveyを元に作成

比べ突出している(図表Ⅲ-36)。また、投資残高をみても、インドの24.4%は日本の1.1%と比較して抜き出ている(図表Ⅲ-37)。個別の投資案件をみると、インドの通信大手バルティ・エアテル社が、クウェート資本の通信会社ゼイン・グループのアフリカ事業を買収した案件などがある(約107億ドル)。これが同社のアフリカ進出の足がかりとなり、アフリカ16カ国で「エアテル(Airtel)」ブランドの携帯電話事業を展開している。

さらに、中東・アフリカに強い人的ネットワークを有する印僑もいる。在外インド人省によれば、インド国籍を持つ国内非居住のインド人(NRI)にインド人移民(PIO)を合わせた在外インド人は、全世界に約2,200万人で、そのうち中東・アフリカ地域に、800万人以上いる。特に、湾岸地域を中心としたアラブ世界では広範にわたり浸透しており、サウジアラビアには180万人弱、アラブ首長国連邦には175万人いる。現地に根差してビジネスを成功させたインド人の存在は、インド企業進出の好材料になっている。

■インド西部が西方市場への玄関

インドの中でも、中東・アフリカに地理的に近い西部が、西方市場への玄関になっている。インドの輸出額を港別にみると、ナバシェバ港が最大で、同港を含む西部の主な八つの港を合計すると、インドの輸出額全体の50.2%を占め、対中東・アフリカ向けでは58.2%に達する

図表Ⅲ-38 インドの主な港別輸出額(2013年)

(単位:100万ドル、%)

	対世界		対中東アフリカ		
	金額	構成比	金額	構成比	世界比
全体(その他含む)	315,147	100.0	93,055	100.0	29.5
Nhava Sheva Sea	49,442	15.7	14,047	15.1	28.4
Sez Jamnagar (Reliance)	30,876	9.8	11,113	11.9	36.0
Mumbai Air, Dpcc, Gems & Jeweller	24,094	7.6	4,629	5.0	19.2
Chennai Sea	16,549	5.3	2,681	2.9	16.2
Sikka	14,257	4.5	7,819	8.4	54.8
Mundra	12,129	3.8	5,182	5.6	42.7
Delhi Air	11,385	3.6	1,355	1.5	11.9
Mumbai Air	8,341	2.6	1,713	1.8	20.5
Newmangalore Sea	7,549	2.4	1,476	1.6	19.6
Kolkata Sea	6,885	2.2	1,609	1.7	23.4
Vadinar	6,875	2.2	3,407	3.7	49.6
Bangalore Airport	6,409	2.0	2,018	2.2	31.5
Mumbai Sea	6,179	2.0	2,234	2.4	36.2
Epz/Sez Surat	6,084	1.9	4,027	4.3	66.2
Delhi (Icd)	5,979	1.9	2,347	2.5	39.3
その他	102,105	32.4	27,395	29.4	26.8
西部8港合計	158,277	50.2	54,171	58.2	34.2

[注] ①網掛け箇所が西部の主要8港。②Mumbai Air, Dpcc, Gems & Jewellerはムンバイ市にて、主に宝石類の通関手続きを行っている。本稿では、Mumbai Airに含め西部の主な港は8港としている。

[資料] インド貿易統計を元に作成

(図表Ⅲ-38)。

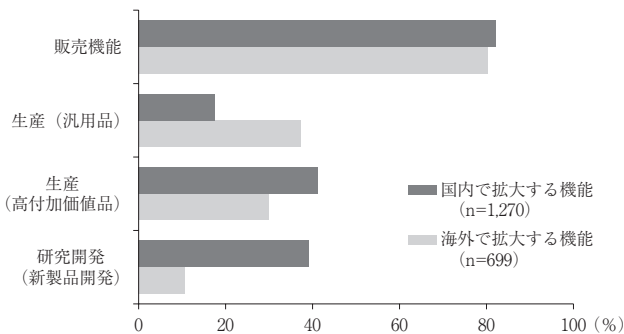
こうしたことから、中東・アフリカに対して高い輸出額・投資額を持つインドを有効活用することが、西方市場開拓の一つの手段となる。西方市場にネットワークを持っているインド企業と連携することも選択肢の一つだ。インドの持つ優位性を上手に利用することで、西方市場でのビジネスを有利に進めることが可能になる。

(6) 中小企業の新興国進出の現状と課題

■ 中小企業の海外進出意欲は高い水準を維持

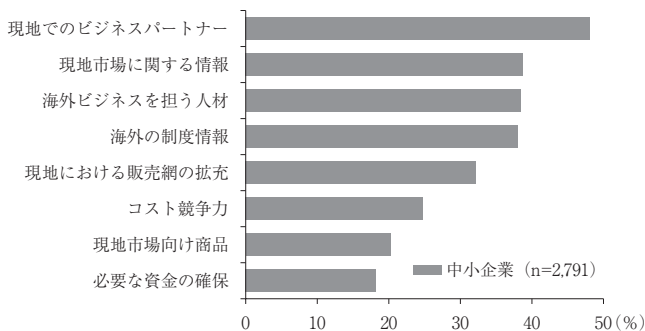
海外ビジネス調査によると、中小企業の海外展開意欲は高い。2013年度も含めた今後3カ年度程度の海外進出方針（新規投資、既存拠点の拡充）を尋ねたところ、「海外進出の拡大を図る」（60.0%）と「現状を維持する」（18.1%）と回答した中小企業は合計で78.1%となった。また、国内外共に拡大を図る機能について尋ねたところ、海外では「販売機能」（80.4%）、「生産（汎用品）」（37.2%）、「生産（高付加価値品）」（30.0%）となり、国内では「販売機能」（82.2%）、「生産（高付加価値品）」（41.3%）、「研究開発（新製品開発）」（39.2%）となった。国内外共に販売機能を拡大する傾向は共通した。また、汎用品の生産は海外で行い、高付加価値製品の生産や新製品の開発などを国内で行う姿勢は、未だ崩れていないことがわかつ

図表Ⅲ-39 中小企業が国内外で拡大する機能



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

図表Ⅲ-40 中小企業の輸出・海外進出の課題



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

た（図表Ⅲ-39）。

しかし、海外展開にあたっては、課題も多い。海外ビジネス調査によると、中小企業から最も多く挙げられた課題は、「現地でのビジネスパートナー確保」（48.1%）であった。以下、「現地市場に関する情報」（38.8%）、「海外ビジネスを担う人材」（38.4%）、などが続く（図表Ⅲ-40）。中小企業は大企業に比べ、資金的、人的リソースが少なくネットワークにも乏しいが、公的機関の支援策を上手く活用し、こうした諸課題の克服に成功している企業もいる。

■ 海外ビジネスを担う人材の育成

中小企業の場合、社長が海外営業担当で、他に担当できる人材がないケースが多い。超精密金型部品の製造を行うテオリック（大分県）は、経済産業省がジェトロと海外産業人材育成協会に委託して実施する「国際即戦力育成インターンシップ事業」を利用した。これは、日本の若手人材を、海外の政府や民間企業などにインターンとして派遣するものだ。現地のビジネスマンと共に就業体験を積むことで、現地商習慣の習得や人脈構築などを行うことができ、海外ビジネスを担う人材として成長することができる。同社から派遣されたインターンは、タイから帰国後「数カ月前までは海外で仕事をするなど考えていなかった自分が、海外で仕事をするに対して前向きになった」と話す。

■ 複数の支援機関から網羅的に情報収集

日建工学（東京都）の主力商品は、防波堤や護岸を構築する消波ブロックだが、これをベトナムで普及するためには現地政府の認可が必要であった。そこで同社は、ジェトロ・ハノイ事務所に設置されている貸しオフィス（BSC）に入居し、認証取得や取引先開拓で「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」を活用した。同事業では、ジェトロ海外事務所をハブに、法務・労務・税務や知財等の専門知識を有している専任コーディネーターへの相談や各協力機関との取り次ぎ依頼をすることができる。同社は法律事務所や研究機関、大使館への取り次ぎを依頼し、2013年9月、ベトナム国内における製品の認可に必要な標準番号を取得した。その後、深海港建設、港湾整備等ODAによって行われるインフラ事業への参入情報を、JICAベトナムへの取り次ぎを通して収集。ベトナム二つ目の製油所となるNghi Son製油プラント事業用の消波ブロックを受注し、2014年3月には、第1号ブロックを納入した。2014年の全売り上げに占める海外比率は3%程度となる見込みだが、今後3年で4倍の12%まで拡大する計画だ。

●ミャンマー・ティラワで日本の官民が手掛ける工業団地開発

■アジアの日本企業向け工業団地がブームに

製造業の海外進出にあたって、工場用地の確保は最重要課題の一つだが、アジアでは日本企業が優先的に入居できる工業団地が増えている。バングラデシュのシェイク・ハシナ首相が2014年5月に来日した際、同国輸出加工区内のレンタル工場、空き区画へ、日本企業が優先的に入居できるMOU（覚書）が、ジェットロ主催のセミナーにおいて締結された。また、インドのニムラナ工業団地（ニューデリー）、マンダル工業団地（アーメダバード）は、日本企業専用の工業団地だ。そして現在注目を集めている工業団地が、日本の官民がミャンマー政府と連携して開発を進めているティラワ経済特区（SEZ）だ。

ティラワSEZは、ヤンゴン中心市街地から南東約20kmに位置し、総面積は約2,400ha（東京ドーム500個分に相当）におよぶ。ティラワSEZ内への投資ではこれまで投資申請書の提出から認可までに4～5カ月要していたものが、30日以内に認可判断が下されるなど、投資環境の優遇措置がある（図表）。

■日本・ミャンマー両政府主導で進められるティラワ開発

ティラワの開発にあたって、投資を呼びこみたいミャンマー政府と新たな製造拠点を確保したい日本政府の意向が合致し、2012年にMOUが締結された。その後、ティラワ地区のインフラ開発を目的に国際協力機構（JICA）が200億円の円借款供与を決定^{（注1）}、日本とミャンマーの合併会社であるMJティラワ・デベロップメント社（MJTD）が設立されるなど、日本・ミャン

図表 ティラワ経済特区内と特区外の投資比較

	ティラワ経済特区内の投資	経済特区外の投資
根拠法令	経済特区法（2014年）	外国投資法（2012年）
規制業種	9種の禁止事業が定められているが、それ以外の業種は基本的に認められる。	国家計画経済開発省の通達およびミャンマー投資委員会の通達により、細かく規制されている。
外資比率規制	規制なし	合併が求められる事業について、原則外資は80%まで。ただし、案件により、それ以上の外資比率が認められたケースもある。
最低資本金規制	あり	なし
投資手続き	投資申請書の提出から30日以内に認可するか否かを判断する。	実務上、投資申請書を提出してから、認可まで4～5カ月かかる。さらに、投資認可から投資認可書が発行されるまで3週間から1カ月かかる。

〔注〕①ティラワ経済特区内の9種の禁止事業は、兵器や武器に関する事業、環境破壊につながる事業、違法薬物に関する事業など。②経済特区法の詳細については、細則の公表を待つ必要がある。

〔資料〕MJTD、ジェットロ主催「ミャンマー・ティラワSEZセミナー&個別相談会」（2014年7月）配布資料を一部改変

マー両政府協力の下、着実に開発が進んでいる。

MJTDが開発を進めるのは、このうち早期開発区域として「クラスA」と指定されている396haで、2013年11月、第1期開発エリア（246ha）の造成を開始した。2014年5月には同エリアの販売が開始され、日本や香港をはじめとする12カ国・地域、約55社からLOI（関心表明書）の提出がMJTDにあった。同6月には、自動車部品メーカーの江洋ラチエーター（愛知県）と缶容器メーカーのボール・コーポレーション（米国）の進出が明らかになっている。その他には、日本企業2社（縫製、製靴）、欧州企業1社（縫製）、タイ企業1社（建材）も進出する見込みだ。

既に、第1期開発エリアのほとんどの区画において契約に向けた具体的な交渉が行われている模様で、早ければ年内にも全区画の契約が終了する。MJTDが開発を進めるクラスA第二期は、2014年後半に造成工事が開始され、2016年半ばに工事が完了する予定だ。7月にジェットロとMJTDが主催したセミナーにて初めて明らかになった。一方で、ティラワ全体の計画は2,400haと広大だが、現在開発が決まっているのは396haのみ。今後のさらなる開発計画には、世界中の投資家から注目が集まっている。

こうした開発計画などの情報は、ジェットロが設置したティラワSEZ情報連絡会（メンバー約2,500社）を通じて入手することができる。同連絡会からは、開発状況の進捗（販売スケジュール、インフラ開発等）や、ティラワSEZに関係する各種法案の概要についてのセミナー、MJTDとの個別面談を実施するミッション派遣の案内などが届く。

■製造業の進出ラッシュは起こるのか？

ミャンマーでは、インフラ未整備や工業団地の不足などから製造業の進出ラッシュは未だ起きていない。ヤンゴン日本人商工会議所加盟社数は175社と、2年間で3倍以上に増えたが、ミャンマーで実際に製造業に携わる日系企業はまだ限られている。ティラワSEZは、2015年夏に開業予定であることから、同経済特別区開業を契機に、製造業進出に勢いがつくことが期待されている。加えて、2014年4月には、JICAが、NACCSなどを活用して通関システムを構築する「通関電子化を通じたナショナル・シングルウィンドウ構築および税関近代化計画」を対象として、39億9,000万円を限度とする無償資金協力の贈与契約を、ミャンマー政府と締結した。ミャンマーの通関手続きの簡素化に向けた動きは、製造業の進出に追い風となる。ハード面、ソフト面からもティラワSEZに注がれる日本企業の視線は熱い。

（注1）ティラワ地区インフラ開発事業の他、貧困削減地方開発事業とインフラ緊急復旧改善事業の計3件、総額約500億円で契約。

2. 新興国のビジネス環境

(1) 新興国におけるビジネス環境概観

■ 「市場規模・成長性」以外の魅力にも注目

ジェトロが実施した海外ビジネス調査^(注6)によると、「現在、海外に拠点があり、今後さらに海外進出の拡大を図る企業」(1,119社)を対象となる国・地域を聞いたところ、約5割が先進国、約9割^(注7)が新興国であった。日本企業は新興国への進出を加速させている。

海外ビジネス調査では、アジアなど13カ国の新興国のビジネス環境の魅力と課題について、15項目(特段のリスク・問題を認識していない、という項目も含む)を例示して、どの国のどの項目を魅力、ビジネス環境上の課題として捉えているか聞いた。新興国のビジネス環境上の魅力として、全ての対象国で「市場規模・成長性」の割合が最も高かった(図表Ⅲ-41)。アジアでは人件費

図表Ⅲ-41 新興国のビジネス上の魅力

	n	(複数回答、%)						
		市場規模・成長性	インフラ(電力、通信等)の充実	関連産業の集積	人件費の安さ、豊富な労働力	安定した政治・社会情勢	言語・コミュニケーション上の障害の少なさ	駐在員の生活環境が優れている
中国	1,841	85.8	13.6	19.1	16.9	0.8	7.5	4.5
タイ	1,372	73.5	23.9	20.4	18.6	7.3	4.9	21.4
マレーシア	710	63.9	20.1	8.5	10.7	22.0	14.1	15.1
インドネシア	1,015	87.5	4.2	8.5	26.0	6.5	3.1	3.4
フィリピン	499	63.7	4.8	4.6	30.5	6.4	26.1	3.6
ベトナム	1,047	75.0	5.3	5.1	44.0	15.3	3.5	4.0
ミャンマー	427	77.5	1.4	0.9	43.6	2.3	2.8	0.5
インド	682	92.4	2.5	5.0	21.7	4.0	10.3	0.3
メキシコ	274	85.0	6.2	9.9	17.2	7.7	1.5	0.4
ブラジル	342	92.1	6.1	4.7	8.5	2.0	3.2	1.2
ロシア	321	92.8	7.5	2.2	4.0	8.7	2.8	1.9
トルコ	218	81.2	11.0	6.4	6.0	8.3	4.6	3.7
南アフリカ共和国	133	85.0	10.5	1.5	9.8	5.3	11.3	3.8

[注] ①母数(n)は、国ごとの魅力に回答した企業の総数(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国のみ回答)。②各欄の値は、母数(n)に占める項目ごとの回答率(魅力ごとの回答数/母数(n))。③網掛けは回答率20%が以上の魅力。

[資料] ジェトロ「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」から作成

(注6) 「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

(注7) 設問は今後拡大させる国・地域、機能(その他を含めて8項目)を選択するもの。先進国5割、新興国9割とはそれぞれ一つ以上の機能を拡大すると回答した企業数。一つの国・地域で複数の機能を拡大する場合でも、1社としてカウントしている。

の高騰が指摘されるものの、中国やタイ、マレーシア以外の国では「人件費の安さ、豊富な労働力」の評価は依然高い。

新興国のビジネス環境上の魅力は、「市場規模・成長性」「人件費の安さ」だけではない。タイは、「インフラ(電力、運輸、通信等)の充実」を挙げる割合が高い。周辺諸国の多くで、電力不足が常態化するなか、タイは停電がほとんどない。「駐在員の生活環境が優れている」を挙げる割合も高い。同国は、教育、医療、食事をはじめとした日本人向けのサービスが充実しており、生活する上での環境が整っている。マレーシアは、「安定した政治・社会情勢」の評価が高い。1957年の独立以来、一貫して与党連合「国民戦線(BN)」が担う政権が続いている。また、親日的で、社会情勢も安定しており、日本企業は安定して操業を継続できる。フィリピンは、英語人材が豊富であることを反映して、「言語・コミュニケーション上の障害が少ない」を挙げる割合が高い。

■ 「インフラや法制度の未整備」、「政情リスク」が課題

他方、ビジネス環境上の課題については、多くの新興国で、一般的に「インフラが未整備」「法制度が未整備、運用に問題あり」「政情リスク」の回答率が高い(図表Ⅲ-42)。前年の結果と比較すると、「為替リスク」への認識が高まっている。特に「フラジャイル5」と呼ばれる経常赤字の新興国であるインド、ブラジル、インドネシ

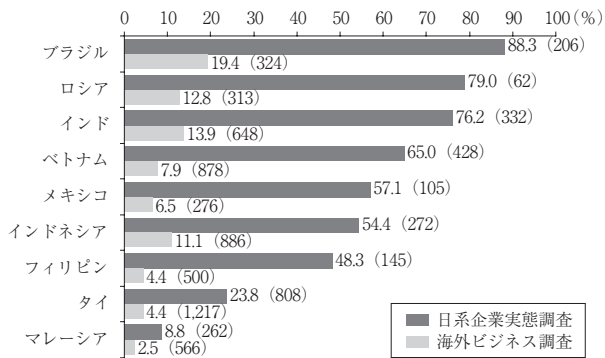
図表Ⅲ-42 新興国におけるビジネス環境上の課題

	n	(複数回答、%)									
		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	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	政務・治安に問題あり	政情リスクや社会情勢	境汚染に問題あり	自然災害リスクや環境
中国	2,018	20.5	9.9	44.5	51.3	50.8	18.9	59.8	27.2		
タイ	1,217	13.1	9.1	7.1	4.5	29.3	4.4	46.4	28.8		
マレーシア	566	11.8	11.7	7.1	4.9	17.8	2.5	5.7	3.4		
インドネシア	886	21.8	41.5	24.5	6.4	19.9	11.1	22.6	12.8		
フィリピン	500	11.6	31.4	12.2	5.2	5.2	4.4	23.2	23.6		
ベトナム	878	15.7	48.7	31.9	8.0	12.6	7.9	8.2	4.3		
ミャンマー	468	12.0	70.5	42.5	8.1	2.6	5.8	32.7	4.7		
インド	648	21.5	55.7	28.7	8.3	7.7	13.9	17.9	9.3		
メキシコ	276	17.0	14.9	7.2	4.0	5.8	6.5	32.2	1.4		
ブラジル	324	31.2	14.2	16.0	4.6	16.4	19.4	27.5	1.2		
ロシア	313	17.6	11.8	30.7	5.8	8.3	12.8	27.5	2.6		
トルコ	220	15.9	7.3	6.8	3.6	6.4	3.6	20.5	2.3		
南アフリカ共和国	210	15.7	18.6	11.9	4.3	5.7	2.9	34.8	2.4		

[注] ①母数(n)は、国ごとのリスク・問題点に回答した企業の総数(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国のみ回答)。②各欄の値は、母数(n)に占めるリスク項目ごとの回答率(リスクごとの回答数/母数(n))。③網掛けは回答率20%が以上のリスク。

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

図表Ⅲ-43 本社と現地における「税制・税務手続きの煩雑さ」の回答率比較



〔注〕() は、各国ごとの回答社数。

〔資料〕ジェトロ「日系企業実態調査 (2013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年度)」から作成

アの回答率が高い。米国の金融緩和縮小懸念に伴い、海外資金がこうした国から流出したことにより、2013年に大幅な通貨安に陥った。

■海外子会社は税制・税務手続きの煩雑さを問題視

また、ジェトロが日本企業の現地法人向けに実施した日系企業実態調査^(注8)の結果を見ると、新興国のビジネスリスクに対して、本社と現地の認識に相違も見られる(図表Ⅲ-43)。本社向けの海外ビジネス調査に比べ、日系企業実態調査で高い問題意識が見られたのは、「税制・税務手続きの煩雑さ」だ。ブラジル進出企業が直面する問題としては、同国の複雑な税体系が指摘されている。また、ロシアの場合、税務当局が課税対象所得を過剰に算出しがちなため、「利益に対する課税は、実質的には税率20%を大きく上回る」と運用を問題視する声が現地から挙がる。

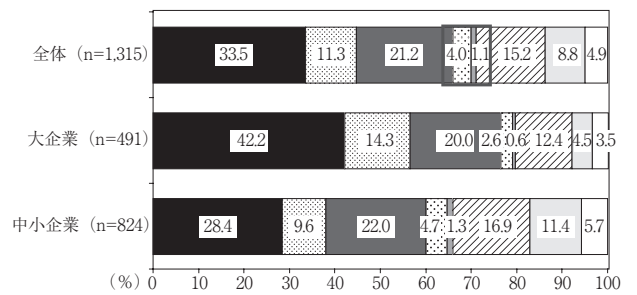
(2) 中国におけるビジネス環境

■日本企業にとって中国は引き続き有望市場

ジェトロが実施した海外ビジネス調査^(注9)において、昨今の日中情勢を踏まえた中国でのビジネス環境について、「リスクが高まった」と回答した企業は59.3%で、6割の水準にある。ビジネスリスクが以前と「変わらない」と回答した企業は29.4%で、前回の2012年調査(18.6%)から上昇した。同調査によると、日本企業が強く認識する中国のビジネス環境上の課題として、「政情リスク」「知的財産権の不備」「人件費の上昇」などが挙がっている。

しかし、日本企業の中国でのビジネス展開の意欲は決

図表Ⅲ-44 今後(3年程度)の中国でのビジネス展開に関する考え方



■既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する
 ■既存のビジネス規模を維持する
 ■中国ビジネスからは撤退して、他国での展開を検討する
 □今後ともビジネス展開は行わない □無回答

□従来よりは規模やペースを落としながらも、既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する
 □中国ビジネスは縮小して、他国への移管を検討する
 □まだ分からない

〔資料〕「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成

して低くない。今後(3年程度)の中国でのビジネス展開に関して、6割強^(注10)の企業が「拡大」もしくは「現状維持」と回答。「縮小」と「撤退」は、合わせても、企業規模を問わず5%程度にとどまる(図表Ⅲ-44)。

■現地化でコストの上昇に対応

中国ビジネスを拡大・維持する企業の約7割が、「市場規模・成長性」を理由に挙げている。通商白書2013によると、中国の中間所得層・富裕層の人口(世帯年間可処分所得が5,000ドル以上)は、2020年には11億人になる見通しである。経済成長率はやや減速しながらも7%台と依然高い。市場規模や成長性を鑑みれば、中国が今後有望国であり続ける可能性は高い。

日本企業にとっては、ビジネス環境上の課題に対応しつつも拡大する中国市場にいかに進出するかである。特に人件費や賃料など事業コストの上昇は大きなビジネス上の課題である。

進出企業が現地化を進めているひとつの背景として、こうした事業コストの上昇への対応が考えられる。ジェトロが中国に進出した日系企業を対象に行った調査^(注11)によると、駐在員を現地スタッフに切り替える動きが見られる。今後日本人駐在員の減少を予定する企業の割合は25.2%で、他のアジア新興国に比べて高い(図表Ⅲ-45)。次に、原材料・部品の調達現地化だ。現地からの調達率(回答企業の平均値)は64.2%で、上昇傾向(2008年度調査:52.7%、2012年度調査:60.8%)にある。他

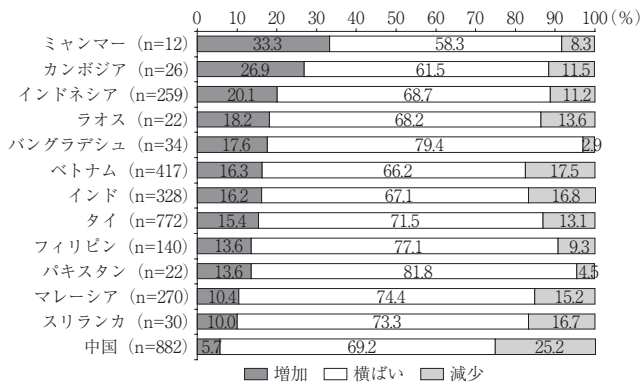
(注8) ジェトロ「日系企業実態調査 (2013年度)」。海外ビジネス調査と同様に、進出新興国におけるビジネス上の魅力・課題に関して、現地法人に聞いている。

(注9) 「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

(注10) 図表の「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する」、「従来よりは規模やペースを落としながらも、既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する」、「既存のビジネス規模を維持する」に相当。

(注11) 以降の結果は、ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査 (2013年度)」による。

図表Ⅲ-45 今後（1年）の駐在員数の予定



〔資料〕ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2013年度）」から作成。

方、賃金上昇を所得向上に伴う自社製品・サービスの市場拡大の機会と捉え、中国での売り上げ拡大に取り組む企業は多い。ジェトロの調査でも、2014年の営業利益が改善すると見込んでいる中国進出企業のうち77.7%が「現地市場での売り上げ増加」を理由に挙げた。内需の取り込みが収益改善に大きな効果を発揮しているということであろう。

(3) ASEAN 諸国の流通規制

■拡大する日本の流通関連業の対ASEAN直接投資

ASEANの消費市場としての重要性が増すなか、日本の流通関連業の進出が活発化している。卸売・小売・運輸業の2013年末の対ASEAN直接投資残高は159億2,000万ドルで、対アジアの同業に対する直接投資残高の43.5%を占める（図表Ⅲ-46）。2005年末の21億2,900万ドルから約7倍の増加である。消費市場の拡大は、特に流通形態の複雑化、高度化を進展させると考えられ、今

図表Ⅲ-46 日本の対アジア直接投資残高（卸売・小売・運輸、国・地域別）

	2005年末		2013年末	
	卸売・小売・運輸計		卸売・小売・運輸計	
	金額	構成比	金額	構成比
アジア	8,878	100.0	36,606	100.0
中国	3,052	34.4	10,310	28.2
香港	2,409	27.1	6,414	17.5
台湾	898	10.1	1,544	4.2
韓国	322	3.6	1,876	5.1
ASEAN	2,129	24.0	15,920	43.5
シンガポール	1,354	15.3	11,460	31.3
タイ	388	4.4	2,712	7.4
インドネシア	80	0.9	555	1.5
マレーシア	135	1.5	562	1.5
フィリピン	190	2.1	416	1.1
ベトナム	-	-	207	0.6

〔注〕円建てで公表された数値を日銀インターバンク・期末レートによりドル換算。

〔資料〕「国際収支統計」（財務省、日本銀行）から作成

後ASEANにおける卸売業、小売業、物流業に対するさらなる直接投資需要の拡大が見込まれる。

■流通関連業に対するASEANの外資規制

一方、ASEAN諸国では流通関連業に対する外資規制が、依然として幅広く残されている（図表Ⅲ-47）。

卸売業に対する外資規制は、小売業や物流業に比べると、限定的な国が多い。インドネシア、カンボジアは、外資の100%出資が認められている。マレーシア、ベトナム、タイ、フィリピンは、一部制限付きで外資の100%出資を認めている。ベトナムは、原則として100%出資が可能であるが、たばこ、本、医薬品、砂糖など一部の品目で外資系企業の取り扱いが認められていない。

日系企業の関心が高いミャンマーでは、外資規制が障害となって卸売業の参入が認められていない。新外国投資法に基づく施行細則では、卸売業の外資規制は商業省見解に従うと定められているが、現在、卸売業への外資参入は認められていない。そのため、輸入販売を行うには地場資本のパートナーと提携する必要がある。

次に小売業は、各国とも、外資規制が多く残されている。フィリピン、タイは最低資本金規制のもと一定規模以上に限って外資小売業の参入を認めている。マレーシア、インドネシアは、一定の売り場面積以上の小売業への外資の参入を認めているが、コンビニエンスストアなど売り場面積の小さい小売業への参入は禁止されている。一方、カンボジアでは、外資の100%出資が認められている。同国には、実際に外資系企業の進出が見られ、イオンが首都プノンペンに大型のショッピングモールを2014年6月に開店した。

最後に物流業も各国で厳しい外資規制が課されている。タイ、マレーシア、インドネシア、ラオス、ベトナムでは、外資の出資比率が50%未満に制限されている。カン

図表Ⅲ-47 ASEAN 諸国の流通業に対する外資規制の状況

	卸売業	小売業	物流業
タイ	△	△	×
マレーシア	△	△	×
インドネシア	○	△	×
フィリピン	△	△	○
ベトナム	△	△	×
カンボジア	○	○	○
ラオス	×	×	×
ミャンマー	×	×	△

〔注〕各国における流通規制の判定基準は以下の通り。

（卸売・小売）○：外資100%出資が認められている。△：一部制限もしくは一定の条件付きで外資100%出資が認められている。×：条件付きで参入が認められる場合はあるが、厳しい外資規制が残されている。

（物流）○：一部規制が適用される場合はあるが、外資100%出資が認められる。△：一部で、外資100%出資が認められたケースもある。×：外資出資比率が50%未満に制限されている。

〔資料〕「アジアにおける卸売・小売・物流業に対する外資規制比較」（ジェトロ）から作成

ボジア、フィリピンは、緩やかな外資規制を適用している。フィリピンでは、国内運輸は原則として外資出資が40%までに制限されているが、最低資本金20万ドル以上の場合、外資の100%出資を認めている。

■外資規制の自由化進展に期待

ASEAN諸国でサービス業の進出を検討する際、各国の投資優遇制度や会社法、FTA・投資協定の活用は、有効な方法となる。タイでは、外資出資規制の例外規定が、投資優遇制度により幅広く活用されている。同国では、外国人事業法のもと、ほぼ全てのサービス業で原則50%未満までの出資に制限されるが、奨励業種への投資にはタイ投資委員会（BOI）の許認可取得を条件に外資50%以上の出資が認められる場合もある。

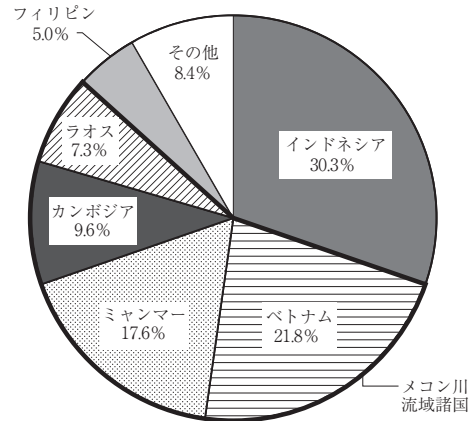
今後、サービス分野の外資規制の自由化を幅広くもたらす可能性のある枠組みが、「ASEANサービス枠組み協定（AFAS）」である。2015年末のASEAN経済共同体（AEC）の創設に向け、同協定のもと、サービス貿易の自由化交渉が行われており、外資規制の自由化の進展が期待されている。

(4) その他アジア新興国の投資環境

■メコン川流域諸国に進出する日本企業

ジェトロが実施した投資関連コスト比較調査を経年で見ると、中国、タイなどで人件費の上昇が目立つ。2008

図表Ⅲ-48 タイ・プラスワンの拠点設立国・有望国



[注] ①複数回答を含む。

②各国の数字は、回答件数全体（261件）に占める比率を示す。

[資料] バンコク商工会議所（JCC）「2013年下期タイ国日系企業景気動向調査」から作成

Column III-2

●国際ビジネス紛争への備え

■国際商事仲裁とは

法制度について不安が残る国で、ビジネス上の紛争に発展してしまった場合は、国際商事仲裁を活用して解決を試みる方法もある。国際商事仲裁とは、裁判によらない国際ビジネス上の紛争解決手段の一つで、当事者間で合意した第三者（仲裁人）の判断（仲裁判断）によって解決を図るものだ。仲裁には、仲裁機関を利用する機関仲裁と、仲裁機関を利用しないアド・ホック仲裁の二つがある。機関仲裁を行う場合は、利用する仲裁機関が定める仲裁規則に沿って行われ、アド・ホック仲裁では、当事者間で定めた規則に沿って行われる^(注1)。仲裁機関は、商工会議所内に設けられていることが多く、日本では1950年に国際商事仲裁委員会が日本商工会議所内に設置された。現在は商工会議所から独立し、一般社団法人日本商事仲裁協会（JCAA）として活動している。

国際商事仲裁の特徴は、①国際性、②中立性・専門性、③柔軟性、④迅速性、⑤非公開性などが挙げられる。裁判の判決にあたる仲裁判断は「外国仲裁判断の商人および執行に関する条約」（通称ニューヨーク条約）加盟国すべてにおいて効力を有する。また、案件に応じて仲裁人を当事者が自由に選ぶことができるため、利害関係がなく、中立性が担保された、専門性の高い仲裁人に判断を委ねることが可能だ。加えて、仲裁人の数や選任方法、言語なども当事者間で自由に決めることができ

るため、裁判よりも柔軟性がある。一審制であるため、迅速に解決を図ることもできる。また、仲裁での手続き、仲裁判断共に、当事者の合意がない限りは公表されないため、企業秘密を守ることできる。但し、仲裁人の報酬は当事者で負担することとなり、裁判と比較して必ずしも低廉になるわけではない。また、事案によっては仲裁人の数が十分とはいえず、仲裁人の審理に従事する時間が制限され、結果的に迅速性が損なわれる可能性がある。

■日本で国際商事仲裁を

JCAAが取り扱う仲裁件数は、諸外国に比べると少ない。2012年の取り扱い件数を比較してみると、シンガポール国際仲裁センター（SIAC）は235件、香港国際仲裁センター（HKIAC）に至っては293件であり、JCAAの52件と比較すると、その差は大きい（図表）。国際仲裁研究会の報告書^(注2)によれば、こうした背景には日本企業の仲裁制度に対する認知度の低さが要因の一つとしてあるという。加えて、日本の中小企業は、海外取引に当たってそもそも契約書を作成しない、契約書を作成しても仲裁事項を盛り込まないという現状があり、そのため、仲裁機関を自国の機関とする交渉さえ行っていない可能性がある。

また、JCAAを利用する海外企業も少ない。JCAAに

年度から2013年度にかけて、広州（中国）の一般工職の月額基本給は、146ドルから437ドルの3倍に、同期間にバンコク（タイ）は、146ドルから366ドルの2.5倍に上昇している。

こうした人件費の高騰などを背景として、近年、中国やタイに拠点を置く日本企業が、メコン川流域諸国（ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー）に進出を検討または進出する動きが見られる（チャイナ、タイ・プラスワン）。ジェットロが実施した海外ビジネス調査では、中国を移管元とする拠点・機能の再編先（過去2～3年に再編を行った、または今後2～3年に再編を行う予定）として、ベトナム（24.4%）^{（注12）}、カンボジア（3.4%）、ミャンマー（2.4%）が挙げられた。

（注12）中国を移管元とする再編件数（205件）に占める割合。

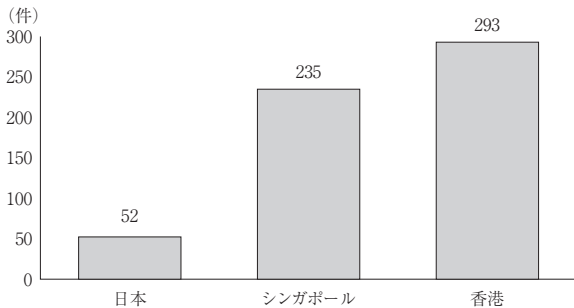
次に、バンコク商工会議所が現地会員企業向けに実施した調査によると、回答企業295社のうち、タイ・プラスワンの拠点を「すでに設立済み」が27.8%、「検討中」が18.6%となった。拠点設立国・有望国として、ベトナムをはじめ、メコン川流域諸国が56.3%を占める（図表Ⅲ-48）。タイ・プラスワンのひとつの特徴は、ASEAN域内分業を背景に、労働集約的な工程を人件費の安いカンボジアやラオスなどへ移管し、生産後、再びタイに輸

図表Ⅲ-49 ビジネス環境の国別・項目別順位

項目	バングラ デシュ	パキス タン	スリラ ンカ	カンボ ジア	ラオス	ミャン マー	ベトナ ム	中国	タイ
事業設立のしやすさ	74	105	54	184	85	189	109	158	91
建設許可取得のしやすさ	93	109	108	161	96	150	29	185	14
電力確保のしやすさ	189	175	91	134	140	126	156	119	12
不動産登記のしやすさ	177	125	145	118	76	154	51	48	29
資金調達のしやすさ	86	73	73	42	159	170	42	73	73
投資家保護	22	34	52	80	187	182	157	98	12
納税	100	166	171	65	119	107	149	120	70
貿易のしやすさ	130	91	51	114	161	113	65	74	24
契約履行のしやすさ	185	158	135	162	104	188	46	19	22
破綻処理のしやすさ	119	71	59	163	189	155	149	78	58
総合	130	110	85	137	159	182	99	96	18

〔資料〕“Doing Business 2014”（The World Bank）から作成

図表 仲裁機関ごとの取り扱い件数（2012年）



〔注〕①日本は、JCAAの新規・継続も含めた仲裁取り扱い件数。期間は2012年4月～2013年3月。②シンガポールは、SIACの新規取り扱い件数のみ。但し、仲裁・調停等の内訳は不明。③香港は、HKIACの仲裁件数のみ。但し、新規・継続の内訳は不明。

〔資料〕各機関の年次報告書を元に作成

仲裁を申し立てた申立人^{（注3）}の2013年の内訳をみると、日本以外では、中国（4人）、韓国（4人）、米国（2人）、シンガポール（2人）、台湾（2人）と続き、合計で27人であった^{（注4）}。一方、SIACにおけるシンガポール以外の企業からの申立人は、インド（85人）、中国（41人）、インドネシア（36人）と続き、上位10カ国だけで298人となった。同報告書によれば、SIACが多数の国の企業から利用されている要因の一つとして、政府による支援があるという。SIACが入居するビルは

“Maxwell Chambers”と呼ばれ、裁判によらない国際紛争解決のためのワンストップサービスの提供を目指してつくられた複合施設だ。国際商業会議所をはじめとする主要な国際仲裁機関が入居しており、アジア地域における国際仲裁のハブ機能化を目指している。一方で、日本政府から仲裁機関に対する支援はほとんどないのが現状だ。また、仲裁手続きの主要言語が英語であることも、SIACやHKIACがアジアで選択される要因になっている。

日本での仲裁取り扱い件数を他のアジア諸国と同水準まで引き上げるためには、政府の支援やJCAAによる英語での発信努力に加え、日本企業自身も仲裁に関する見識を深め、JCAAを積極的に活用していくことが必要であろう。

（注1）アド・ホック仲裁は、仲裁機関へ支払う管理費が発生しないため、機関仲裁より費用は少なく済む一方、当事者間の合意を得にくい面がある。JCAAによると、機関仲裁の方が広く利用されている。

（注2）大阪商工会議所国際ビジネス委員会、JCAA大阪事務所（2013）「国際仲裁研究会」中間報告—大阪・関西における国際商事仲裁の機能強化に向けて—

（注3）仲裁を申し立てた企業を申立人、申し立てを受けた企業を被申立人と呼ぶ。申立人、非申立人共に複数である場合もある。

（注4）期間は2013年4月～2014年3月。中国には香港も含まれる。

3. 対日投資などインバウンド拡大に向けて

(1) 対日投資増に向けた日本の政策動向

日本政府は、2013年6月に発表した日本再興戦略（2014年6月改訂）のなかで2020年における対内直接投資残高を35兆円に倍増する目標を設定した。同目標達成に向け企業経営者、研究者、自治体、ジェトロで構成する有識者懇談会が設立され、外国企業経営者への聞き取りを基に、対日投資増に向けた課題を整理した。同懇談会が2014年4月にまとめた報告書は、低い収益性と高いコストを日本の課題に指摘したうえで、投資環境改善のための政策提言として、グローバルな制度との調和など6項目を挙げた（図表Ⅲ-50）。また、同月には経済財政政策担当大臣をトップとする閣僚級の「対日直接投資推進会議」が発足。今後は、同会議が政府内の司令塔となって、有識者懇談会報告書が提言した制度改革の実現、および対日投資案件の発掘・誘致に取り組むことが決まった。

過去の経緯を振り返ると、対日投資拡大に向けた日本政府の取り組みは2003年以降に本格化した。小泉首相（当時）を議長とする対日投資会議が「対日投資促進プログラム」をとりまとめ、行政手続きの見直しなど5分野における総合的な施策を示した。同プログラムに基づき、関係府省庁とジェトロに「対日直接投資総合案内窓口」が設置され、外国企業からの相談、情報照会に対応する体制が整った。その後、政府は2011年に外資系企業のアジアにおける地域統括拠点、研究開発拠点の誘致推進を図る「アジア拠点化・対日投資促進プログラム」を策定した。同プログラムの下、立地補助金や法人税軽減制度の創設など外資企業への優遇措置が大幅に拡充された。

対日投資誘致が本格化した2003年以降、2013年末までの間に日本の対内直接投資残高は9兆6,099億円から17兆9,758億円へとほぼ倍増を遂げた。10年間で倍増したものの、国際的にみると日本の投資残高は低水準にとどまる（図表Ⅲ-51）。2013年末時点における日本の対内直接投

出していることだ。ニコンは2013年10月、ラオスに新工場を稼働させ、タイで生産しているデジタル一眼レフの製造工程の一部を移管した。生産後、タイで最終製品化している。また、デンソーは、2013年7月にASEAN地域における生産・供給体制を強化すべく、カンボジアで二輪車用発電機用センサー部品の生産を開始した。

■スリランカの投資環境に注目

南西アジアのフロンティア新興国（バングラデシュ、スリランカ、パキスタン）も日本企業の投資先として、高い潜在力を持っている。

バングラデシュの魅力は、縫製、関連産業の集積や特恵関税（GSP）が利用可能なことだ。輸出志向の工場は国内5,600あり、小規模から大規模まで多種多様である。

パキスタンの魅力は豊富な若年人口である。人口の72%を35歳以下が占めており、購買力が高い。イスラム国家である同国の特性と地の利を生かし、パキスタンを起点に中東・アフリカ圏を狙うビジネスモデルにも優位性がある。

スリランカの魅力は、巨大市場インドへの近接性だ。同国はインドとFTAを締結しており、日本企業にとって第三国FTAを活用したインドへの輸出は有効である。また、アジアと中東・欧州を結ぶ主要航路上に位置する地理的優位性を生かすため、政府は港湾インフラの開発に注力し、ビジネスハブとしての発展を目指している。他方、南西アジア随一の生活環境も魅力だ。安定した治安に加えて、医療機関が充実しており、食肉や飲酒に対するタブーも少なく、日本食の食材が調達しやすい。

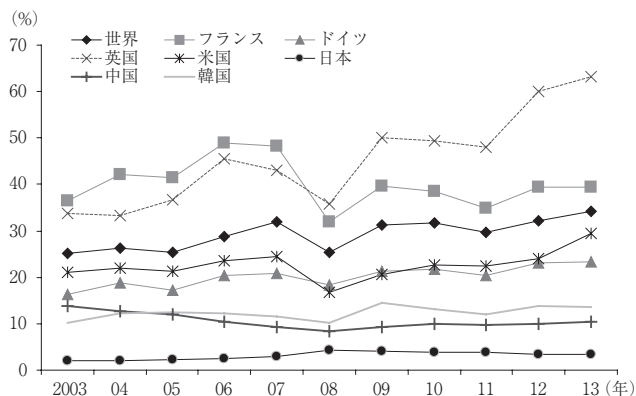
世界銀行は、報告書「Doing Business（ビジネス環境の現状）」において、世界各国のビジネス環境を評価し、国別に順位付けをしている（図表Ⅲ-49）。スリランカは「事業設立のしやすさ」や「貿易のしやすさ」で評価され、総合で2桁の順位となっている。一方、日本企業の関心が高いミャンマーは、すべての項目で3桁の順位となっており、ビジネス環境の点で多くの課題を抱えていることがわかる。

図表Ⅲ-50 対日直接投資有識者懇談会の政策提言内容

(1) グローバルな制度との調和	
税制	法人税率の引下げ、欠損金の繰越・繰戻し、納税申告手続きの簡素化
人材の確保、雇用制度等	グローバル人材の育成、雇用契約・解雇の柔軟性確保、外国人材の受入れ
コーポレートガバナンス	独立社外取締役の制度拡充
企業合併制度	三角合併の課税繰り延べの拡充
規制や行政手続きの国際調和	行政機関のワンストップ化、法律や各種書類の英語化
(2) 経済連携・社会保障協定等の推進	
(3) 生活環境の整備	英語・ローマ字表記の促進、英語の話せる医療従事者の増加
(4) 個別事業分野に関する課題	①医療・医薬品、②農業、③食料品等、④エネルギー、⑤観光・ホテル、⑥小売
(5) 対日直接投資に対する支援・優遇策	グローバル企業立地推進事業の拡充、ジェトロのワンストップサービス強化
(6) 日本の魅力発信	総理・閣僚レベルのPR、国と地方自治体の連携によるPR

〔出所〕対日直接投資に関する有識者懇談会報告書

図表Ⅲ-51 主要国における対内直接投資残高 GDP 比率の推移



〔資料〕 World Investment Report 2014 (UNCTAD) より作成

資残高の GDP 比率は 3.8% と、世界平均を大きく下回る。諸外国は 63.3% の英国を筆頭に、フランス (39.5%)、米国 (29.4%)、ドイツ (23.4%)、韓国 (13.7%)、中国 (10.4%) と軒並み日本を上回る^(注13)。ここ数年は年間の日本への新規進出と撤退がほぼ同額で推移するため、投資残高は 2008 年をピークに横ばい傾向が続いている。

■ 多岐に渡る対日投資の経済効果

対日投資の経済効果としては雇用機会の創出、生産性の向上、経常収支の改善などが挙げられる。このうち、最も直接的な効果が期待できるのが雇用である。総務省の経済センサスによると、2012年2月時点で外国資本比率 33.4% 以上の外資系企業数は 4,757 社、国内における常用雇用者数は 106 万 8,286 人となった。これを国内の常用雇用者総数で割った比率は 3.1% に過ぎない。現時点における外資系企業の雇用数は限定的だ。ただ、1社あたりの雇用者数でみると、外資系企業の平均は 224.6 人と、日本企業の 20.4 人を大きく上回る。外資系企業のほうが企業規模 (資本金額) の大きい会社の比率が高いためだが、対日投資と雇用創出の相関関係がみてとれる。

また、対内直接投資の増加は、中長期的に国内産業の生産性向上に寄与する。新たな商品やサービス、技術、経営ノウハウが国内に流入することで既存産業の技術・経営革新が進み、生産性の向上が見込まれる。2013年版通商白書によると、外資系企業の全要素生産性水準は国内企業と比べ約 5 割高い。また、同省の外資系企業動向調査からも、外資系企業は売上高経常利益率で国内の全法人企業の水準を上回り、効率的に稼ぐ能力が高いことが分かる。対日投資の増加で国内産業の生産性が高まれば、日本の経済成長にプラスの効果が期待できる。

最後に、経常収支との関連では、日本へ進出した外資系企業が新たな財やサービスの輸出を開始することで貿

易収支の改善に寄与する (輸出促進効果)。東京都日野市に立地する米系医療機器メーカーの GEヘルスケア・ジャパンは、国内で開発から製造、販売までを手掛ける。日本を世界拠点の一つと位置付け、国内のみならずアジア地域への販売にも力を入れる。また、日本からの輸出に限らず、従来輸入していた財やサービスが国内生産に置き換わることで貿易収支にはプラスに働く (輸入代替効果)。日本の貿易は 2011 年以降 3 年連続の赤字が続いており、収支の改善は喫緊の課題だ。貿易収支の悪化を受け、経常収支は 2013 年第 4 四半期から 2 期連続の赤字となった。日本にとって必要な資金を海外から確保する必要性が高まるなか、長期安定資金としての対内直接投資の重要性も増している。

(2) 日本の投資環境評価

各国の投資環境に関する国際的な調査機関としては、世界銀行、経営開発国際研究所 (IMD)、国連貿易開発会議 (UNCTAD)、世界経済フォーラム (WEF) などが代表的である。これら機関は、企業へのアンケート調査や独自に開発した指標を基に各国の投資環境を評価し、結果を年次報告書の形式で公表する。

他方、日本では、経済産業省が在日外資系企業を対象としたアンケート調査を毎年実施する。同調査のなかで日本の投資環境に関する設問を設け、外資から見た日本の魅力と問題点を明らかにしている。また、ジェットロも、日本進出を支援した外資系企業を対象に、日本での投資阻害要因などを問うアンケート調査を実施している。

これら調査の評価結果を日本に投資する際の魅力と阻害要因に分けてまとめたのが図表Ⅲ-52である。日本の魅力要因には労働者の質、法制度面を含むインフラなどが上位にランクされた。OECDや WEF などの調査においても日本の人材、インフラは高く評価されており、同分野では国際的な評価が確立している。ただ、人材については、外国語によるコミュニケーションなどが問題点に指摘されており課題も残る。

他方、日本への投資阻害要因としては、税率やビジネスコストの高さ、日本市場の特殊性、規制・許認可制度などが上位を占めた。なかでも外資系企業は日本における事業運営コストの高さを最も問題視している。なお、前述した魅力要因の下位項目は、魅力に乏しいものと読み替えられるが、世銀調査では煩雑な手続き、所要時間の長さから、納税と事業設立がそれぞれ最下位 (10 位)、9 位となった。IMD 調査においては、税制が 15 項目中 14 位、コスト競争力が 10 位となった。

■ 日本のビジネスコスト高に改善の兆し

外資系企業にとって最大の投資阻害要因である税を含

(注13) 日本の比率は財務省・日銀「本邦対外資産負債残高」および内閣府統計から算出。他国は UNCTAD 算出の比率。

図表Ⅲ-52 日本の投資環境上の魅力と阻害要因（上位5項目）

魅力要因			
	世界銀行	経営開発国際研究所（IMD）	国連貿易開発会議（UNCTAD）
1	破産処理のしやすさ	熟練労働者	低コスト労働力および技能の確保
2	投資家保護	信頼できるインフラ	利用可能なインフラ
3	貿易のしやすさ	高い教育水準	天然資源の存在
4	電力確保のしやすさ	強固な研究開発文化	市場の魅力
5	資金調達しやすさ	健全な労使関係	-
(参考) 日本の総合順位	27位/189カ国・地域	24位/60カ国・地域	10位/177カ国・地域
備考	ビジネスのしやすさに関する10の指標の順位。	企業の回答比率（%）による順位。上位5つまで複数回答。	魅力に関する四つの指標の順位。「労働力」と「インフラ」がともに1位。11年版が最新。
阻害要因			
	世界経済フォーラム（WEF）	ジェトロ	経済産業省
1	税率	ビジネスコスト	ビジネスコスト
2	労働法規の制約	日本市場の特殊性	日本市場の閉鎖性、特殊性
3	政府の効率性	外国語によるコミュニケーション	ユーザーの要求水準の高さ
4	政策の不安定性	行政手続き・許認可制度	規制・許認可制度
5	イノベーション能力の不足	人材確保	人材確保の難しさ
(参考) 日本の総合順位	9位/148カ国・地域	n.a.	n.a.
備考	企業の回答比率（%）による順位。上位5つまで複数回答。	回答企業数による順位。上位4つまで複数回答。	企業の回答比率（%）による順位。上位5つまで複数回答。

〔資料〕「Doing Business 2014」（世銀）、「World Competitiveness Yearbook 2013」（IMD）、「The Global Competitiveness Report 2013-2014」（WEF）、「World Investment Report 2012」（UNCTAD）、「2012年外資系企業動向調査」（経済産業省）、「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」調査（ジェトロ）より作成

図表Ⅲ-53 アジア主要都市のビジネスコスト比較

（単位：ドル、%、月数）

		上海	香港	台北	ソウル	シンガポール	東京
人件費	製造業：一般工職	495	1,728	1,054	1,851	1,432	2,523
	製造業：中堅技術者	867	2,148	1,314	2,392	2,947	3,475
	製造業：マネージャー（課長級）	1,485	3,492	1,954	3,218	4,584	4,653
	非製造業：スタッフ（一般職）	908	2,168	1,284	2,301	2,396	2,591
	非製造業：マネージャー（課長級）	2,230	4,152	2,341	3,711	4,489	4,901
	社会保障負担率（雇用者負担率）（%）	42.0	5.0	12.3	25.4	16.0	19.2
不動産	賞与支給額（月数）	1.8	1.9	3.1	3.4	2.4	4.0
	事務所賃料（月額）（m ² 当たり）	52	109	18	57	66	35
	店舗・ショールーム賃料（月額）（m ² 当たり）	206	368	46	32	309	46
	工業団地（土地）購入価格（m ² 当たり）	222	477	1,902	320	999	1,433
	駐在員用住宅借上料（月額）	2,703	2,966	1,854	2,167	4,654	2,761
公共料金	一般用電気料金（kWh当たり）	0.13	0.18	0.14	0.09	0.21	0.24
	一般用水道料金（m ³ 当たり）	0.76	0.86	0.32	0.78	1.74	2.04

〔注〕①金額や比率に幅がある場合は中間値を記載。②製造業、非製造業の人件費は月額基本給。③不動産物件の立地先等詳細は出典資料参照。

〔資料〕ジェトロ「第24回アジア主要33都市・地域の投資関連コスト比較（2014年5月）」より作成

むビジネスコストに関し、日本の国と地方をあわせた法人税率は35.64%（東京都）と、主要国で米国（カリフォルニア州）に次いで高い。アジアの地域統括や研究開発拠点誘致で競合する中韓は約25%、シンガポールはさらに低い17.0%である。日本政府は6月に公表した日本再興戦略の改訂版で法人実効税率を今後数年で20%台まで引き下げることを目指すとした。2015年度から引き下げを開始する。法人税率引き下げの必要性は、各種調査に加え、政府の対日直接投資有識者懇談会に参加した外国企業経営者からも再三指摘されており、対日投資増加に向けた起爆剤として今後の行方が注目される。また、同じ税制関連では法人税の欠損金繰り越し期間延長も外資系企業から要望の多い項目の一つである。同懇談会では、

現状9年の繰越期間を他の主要国並みに無期限あるいは20年程度に延長するよう提言している。

税以外のビジネスコストについては、外資系企業から人件費や事業用地、エネルギーの高さを指摘する声が多い。外資誘致で日本と競合するアジアの主要都市とこれら費用を比較したところ、人件費、電気料金、工業団地の土地購入価格など日本（東京）の高さが目立った（図表Ⅲ-53）。しかし、不動産など一部費目

の中には、アジアの他都市が東京を上回るものもみられた。特にシンガポールのビジネスコストは、一般的に東京の水準に近づきつつある。

人件費（月間基本給）を業種別に比較したところ、東京は製造業、非製造業のあらゆる職種で他のアジア主要都市を上回った。ただ、製造業の中間管理職（課長級）はシンガポールと、非製造業のスタッフ（一般職）は同国および韓国と大差なかった。日本で賃上げ抑制が続いた結果、両国との格差は5年前に比べ急速に縮小した。社会保障の雇用者負担率をみても、日本は韓国とシンガポールの間に位置する。他方、賞与支給額は日本が高水準となった。日本企業が近年、基本給を据え置き代わりに、賞与を増額する方針を強めたためとみられる。

不動産については、平米当たりの事務所や店舗スペース／ショールームの月額賃料で東京^(注14)は香港、シンガポール、上海を下回った。これらの賃料は立地に拠るところが大きいため、厳密な意味での比較は困難だが、同前提を踏まえてなお東京の水準は低い。工業団地の土地購入価格についても、東京都内は高いが国内の地方都市は、アジアと同水準あるいはそれ以下である。近年、アジアの主要都市では経済成長により不動産価格の上昇が進んだ。少なくとも不動産に関しては、コスト高の指摘は必ずしもあたらぬといえよう。

■企業の収益率向上が鍵に

政府の対日直接投資有識者懇談会がまとめた報告書において、高いビジネスコストと並び、対日投資増に向けた日本の課題に指摘されたのが、日本企業の収益率の低さだ。その一因とされるのが日本におけるコーポレートガバナンスのあり方である。同報告書は様々な関係者の利害を考慮する日本的なコーポレートガバナンスが低収益率につながっているとし、取締役の少なくとも3分の1を独立社外取締役にしよう提言した。

東京証券取引所によると、独立社外取締役を選任する第一部上場企業の割合は2014年7月時点で61.4%（1,114社）に達し、過去4年間で倍増を遂げた。2013年8月以降だけで293社が新たに導入した。第一部にJASDAQ、第二部、マザーズを併せた全上場企業の合計では全体の46.7%（1,595社）が独立社外取締役を選任している。

選任状況だけみると、第一部を中心に急速に浸透しつつあるように見えるが課題も残る。一般的に社外取締役が経営監視機能を発揮するには複数名が必要とされるが、2名以上を選任した企業の比率は第一部で21.5%に留まる。残りの約8割は未導入あるいは1名のみを選任である。上場企業全体でみると、2名以上の選任比率は13.1%まで低下する。日本取締役協会の調べによると、2013年8月時点で第一部上場企業の取締役総数（1万5,036人）に占める社外取締役の比率は13.5%に留まった。より独立性の高い独立社外取締役に限定すると、同比率はさらに低下すると考えられ、対日直接投資有識者会議報告書が求める3分の1を大きく下回る。

外資が日本へ進出するにあたっては、日本企業と業務提携や合併を望むケースが多い。その際には、提携先の収益率の高さが重要な指標になる。しがらみの無い独立社外取締役が経営に参画することで、より利益追求に忠実な意思決定を行うことが可能となり、収益率向上への貢献が期待できる。さらには外資から指摘の多い経営の

透明性向上にもつながる。上場企業の中には外国人経営者を独立社外取締役に起用する企業が既に出てきており、日本企業の間でも従来のコーポレートガバナンスを見直す動きが広がり始めている。

(3) 重要性を増す対内直接投資統計の整備

対日直接投資有識者懇談会報告書は、日本の魅力を発信するための具体的方策として、対内直接投資統計の充実についても提言した。国内における外資系企業の活動状況を把握するための統計としては、経済産業省の外資系企業動向調査と総務省の経済センサスがある。このうち、外資系企業動向調査は外資比率3分の1超の企業を対象とし、雇用、売上高、日本の立地環境評価、今後の事業展開など幅広い調査項目で構成される。ただ、統計法に基づく一般統計の扱いのため、回答率は6割程度にとどまる。他方、経済センサスは統計法で基幹統計調査に指定され、外資系を含む国内の全ての事業所および企業に回答の義務があるため捕捉率は極めて高い。しかし、調査結果の公表は外国資本比率別業種別の企業数、常用雇用者数などに限られる。このように外資系企業の活動状況を把握する統計は既に存在するものの、有識者からは回答率の水準や調査項目の不足などを理由に、統計整備の遅れが指摘されている。政府が外資の経済活動の現状を十分に把握し切れていないとの指摘もある。

諸外国をみると、米国では商務省経済分析局（BEA）が外資系企業の活動をアンケート調査する。同調査で得られた標本を基に在米外資系企業全体の資産、負債、雇用、雇用者報酬、売上高、輸出入、研究開発支出、付加価値額等を推計して公表している。他方、中国は商務部が「中国外資統計」を毎年作成し、同国の輸出総額や、工業生産総額に占める外資系企業比率、外資系企業の雇用者数など同国経済に対する外資の貢献度合いを公表している。このように各国とも、自国経済における外資系企業の役割の大きさを出来る限り正確に捕捉し、定量的なデータで対外発信しようと努めている。

■日本における外資系企業のプレゼンスは上昇

2013年における日本の対内直接投資残高GDP比率は3.8%と、2008年以降横ばいが続く。先進国で最低水準とされる。ただ、日本の国内市場における外資のプレゼンスは同比率が示すほど低くはない。

対日投資残高の大きい医薬、輸送機器、電気機器の各分野において、外資系企業の国内市場シェアは着実に上昇傾向にある。厚生労働省が2013年6月にまとめた「医薬品産業ビジョン2013」によると、日本の医薬品市場における外資系企業のシェアは2011年に36.2%と、20年前に比べほぼ倍増した。外資の市場シェア拡大を反映して、

(注14) 事務所は臨海副都心、店舗スペース／ショールームは渋谷駅前のビルを標本に設定。

国内の医薬品市場に占める輸入品の割合（金額ベース）も増加傾向にある。2002年に15.4%だった同比率は12年に29.2%と10年間で倍増を遂げた（図表Ⅲ-54）。

輸入車のシェアも上昇傾向にある。外国メーカー車に限った輸入乗用車の新規登録台数は、2013年に16.4%増の27万8,846台となり、国内乗用車（登録車）販売台数の9.7%を占めた。軽乗用車以外の登録車に限れば、13年に国内で販売された新車の10台に1台が外国メーカー車となる計算だ。電気機器においても、需要が急増する太陽電池モジュール（パネル）の外資シェアは13年度に国内出荷量（発電容量ベース）全体の29%まで高まった。

また、国内の消費市場における外資のプレゼンスについて、ユーロモニターのデータベースを基に調べたところ、図表Ⅲ-55のような業種で外資系企業の販売シェアが上位3位に入った。ソフトドリンクやコーヒーなどの飲料品、コンタクトレンズ、個人用装飾品（かばん、宝石、時計等）については外資の販売シェアが日本企業を抑えて首位となった。国内市場では消費財を中心に高い販売シェアを有する外資系企業も多い。

日本政府は2000年代前半に、国内における外資系企業のプレゼンスが過小評価されているとの問題意識のもと、その実態を正確に表す指標の調査研究に取り組んだ。しかし、その後、外資の進出が低調になるのに伴い、同研究のフォローは行われなくなった。日本経済の回復で再び外資の関心が高まりつつあるなか、対内直接投資関連統計の充実が再び重要性を増している。

図表Ⅲ-55 日本国内で販売シェアの高い外資系企業（各業種3位以内）

業種	企業名（国籍）	販売シェア	業種内順位
カフェ・バー	スターバックス(米)	26	2位
ソフトドリンク	コカコーラ(米)	23.2	1位
たばこ	フィリップモリス・インターナショナル(米)	24.5	2位
	ブリティッシュ・アメリカン・タバコ(英)	11.4	3位
コーヒー	ネスレ(スイス)	32.6	1位
	モンデリーズ・インターナショナル(米)	16.0	2位
ファストフード	マクドナルド(米)	12.3	2位
眼鏡類 (コンタクトレンズ含む)	ジョンソン・エンド・ジョンソン(米)	17.1	1位
	ボシロム(米)	3.5	3位
個人用装飾品	リシュモン(スイス)	6.5	1位
	モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン(仏)	5.9	2位
	PPR(仏)	3.8	3位

〔注〕①業種定義はユーロモニターの基準による。②ソフトドリンクとたばこは販売量、それ以外は販売額シェア。③眼鏡類（コンタクトレンズ含む）と個人用装飾品のシェアおよび順位は2012年。

〔資料〕Euromonitor Internationalより作成

(4) 国を挙げた取り組みが不可欠に

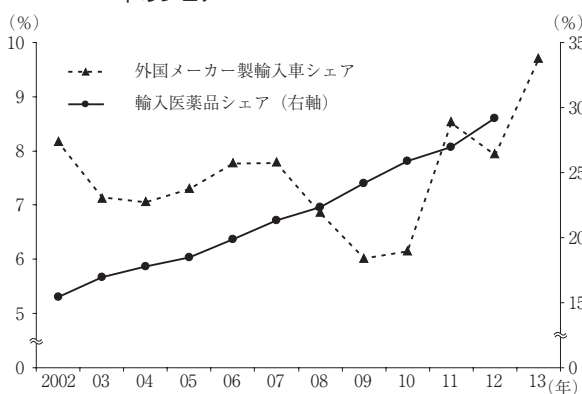
日本政府は2013年6月の日本再興戦略発表後、首相や閣僚が外国訪問時に対日投資を呼び掛けるトップセールスを強化している。ただ、同様の動きは日本に限らず、諸外国にも共通してみられる。各国とも雇用創出、経済活性化に寄与する対内直接投資を重視しており、大統領や首相自ら自国をアピール、あるいは外資の声に耳を傾ける。企業誘致を巡る競争が世界的に激化するなか、国を挙げた取り組みが不可欠となっている。

米国は2011年6月に対米直接投資を促進するイニシアチブ「セレクトUSA」を大統領令で設立した。2013年10月にはワシントンでオバマ大統領をはじめ主要閣僚が出席する「セレクトUSAサミット」を開催した。在米外資系企業を中心に58カ国1,200人が参加した。サミットで大統領はセレクトUSAの拡大を発表し、①大使の業務に対米投資誘致を正式に付加、②大統領含む政府高官が対米投資誘致に尽力、③連邦レベルの投資窓口一本化、④自治体への支援提供、の4点を通じ、一層の投資誘致に取り組む姿勢を示した。

また、フランスのオランド大統領は2014年2月、「対仏投資誘致戦略評議会」を開催した。日本を含む在仏外資系企業34社の経営者が参加した。大統領は同会合のなかで立地競争力の強化策を明らかにし、外国人投資家などを対象に4年間上限の特別な滞在許可証を導入するほか、公的投資銀行による支援制度の適用対象を在仏外国企業に広げる考えを示した。2014年中には投資誘致機関である対仏投資庁の組織改編も予定する。

英国では2014年2月、キャメロン首相が在英日本企業18社を首相官邸に招き、初の試みとなる「対英投資促進ラウンドテーブル」を開催した。参加日本企業に対し、一層の対英投資を促すとともに、投資拡大に必要な事項

図表Ⅲ-54 日本市場における輸入医薬品、外国メーカー製輸入車のシェア



〔注〕輸入車は台数、医薬品は金額ベース。

〔資料〕厚生労働省「平成24年薬事工業生産動態統計年報」、日本自動車工業会データベースより作成

図表Ⅲ-56 駐日事務所を有する各国の地域投資誘致機関

米国	機関名	米国	機関名
アラバマ州	商務省	ノースカロライナ州	州政府
アーカンソー州	州政府	オハイオ州	海外企業誘致オフィス
フロリダ州	経済開発局	オレゴン州	州政府
ジョージア州	商務省	ペンシルベニア州	地域振興・経済開発省
アイオワ州	経済開発機構	テネシー州	州政府
インディアナ州	州政府	テキサス州政	州政府
ケンタッキー州	州政府	バージニア州	経済開発機構
ミシシッピ州	州政府	ワシントン州	商務局
ミズーリ州	州政府	ウエストバージニア州	州政府
ネブラスカ州	州政府	サウスカロライナ州	州政府
英国	機関名	ドイツ	機関名
イングランド	London & Partners	バイエルン州	経済運輸技術省 インベスト・イン・ババリア
スコットランド	国際開発庁 (Scottish Development International)	ハンブルク州	HWFハンブルク経済振興公社
ウェールズ	ウェールズ政府	ヘッセン州	貿易・投資公社 (Hessen Trade & Invest GmbH)
北アイルランド	英国北アイルランド開発庁 (Invest Northern Ireland)	ノルトライン・ヴェストファーレン州	NRW.インヴェスト (NRW. Invest GmbH)
		ザクセン州	経済振興公社

(注) 米国はアメリカ州政府協会 (ASOA) 会員事務所ベース。
(資料) ジェトロ調べ

を直接ヒアリングした。会議には貿易投資担当閣外大臣、インフラ担当閣外大臣も参加した。英国政府は、外資系企業の主要な対英投資プロジェクト毎に担当大臣を指名するプログラムを実施する。

外資誘致にあたっては、こうしたトップセールスに加え、各種情報提供や立地先選定など実務面の支援が欠かせない。誘致企業に対する実務支援の体制については欧米とアジアの違いが鮮明である。欧米は全国レベルの投資誘致機関に加え、州など地方レベルの組織が独自に進出支援を手掛ける。米国、英国、ドイツにおける地方レベルの投資誘致機関が有する駐日事務所を調べたところ、図表Ⅲ-56のとおりとなった。最多の米国は20州が日本に拠点を設け企業の対米進出を実務面から支える。対照的にアジアの場合は、韓国の大韓貿易投資振興公社 (KOTRA)、シンガポールの経済開発庁 (EDB) に代表される全国レベルの投資誘致機関の役割が大きい。

■日本進出時の事務負担軽減を

日本と誘致体制に近いアジアでは、韓国が諸手続きのワンストップ化で先行する。KOTRA内に設置した「外国企業創業支援センター」に各省庁の職員が常駐し、外国人投資申告から事業者登録、在留資格申請まで行政手続きを一括して行える体制を整備した。加えて、外国人投資促進法に基づく「対韓投資オンブズマン」制度が導入されており、外資系企業からの要望や苦情を一元的に処理する仕組みが整う。オンブズマンが外資系企業と関係機関の間に立って仲裁機能を果たす。また、ソウル市は同市在住の外国人向けに行政サービスを行う「ソウル・グローバル・センター」を08年に設立した。同セン

ターは、行政 (各種証明書発給、税務相談、ビザ業務等)、ビジネス、生活支援などの住民サービスをワンストップで提供するもので、多言語に対応する。

他方、シンガポールは、世界銀行の投資環境調査で事業設立の容易さランキングが189カ国中3位と極めて評価が高い。法人設立に必要な手続き数は商号申請や法人登記など三つに限られ、これらすべてをオンライン上で行うことができる。所要日数はわずか1日だ。

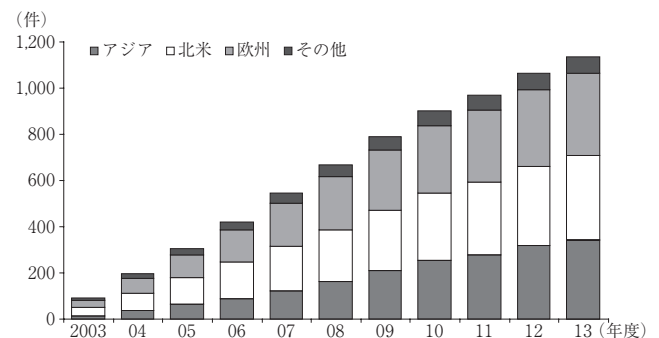
日本再興戦略の改訂版では、国家戦略特区においてワンストップセンターを設立し、外国人が日本で生活する際に必要な

各種手続き支援を行うとした。在日外資系企業はかねてより、日本における行政手続きの複雑さを指摘してきた。世銀調査においても事業設立の容易さに関する日本の順位は120位と評価が低い。諸外国と比べ、法人活動開始までに必要な手続きの工数に差はないが、申請書等の準備に時間がかかるのが実態だ。手続きの一元化とともに、オンライン申請や、英語などの多言語対応を進めることで外資系企業が日本へ進出する際の事務負担軽減を図る必要がある。

(5) 10年間で1,000件超を誘致

ジェトロは2003年度以降、1万件を超える外資系企業の対日投資を支援してきた。そのうち実際に進出に至ったのは2013年3月末までの累計で1,136件に達する。投資誘致件数は年度によって異なるが、概ね100件前後のペースで着実に増加を遂げてきた (図表Ⅲ-57)。地域別では、北米、欧州、アジアが約3割ずつを占める。過去10年間のシェア推移をみると、2003年度においては北米の

図表Ⅲ-57 ジェトロの対日投資誘致実績 地域別推移 (累積件数)



構成比が4割と高く、アジアは16%にとどまっていた。しかし、その後、米国のシェアが減少するなか、アジアが徐々に拡大し、2013年度には3割に達した。この間、欧州は横ばいだった。単年度ベースでは2013年度に減速したものの、近年、アジア企業の対日投資増が顕著である。アジアのシェア拡大は国際収支（本邦対内資産負債残高）からみた日本の対内直接投資動向とも合致する。

ジェットロでは外資系企業の関心が高く成長が見込まれる環境、健康、観光、小売の4分野、および研究開発拠点の誘致に重点を置いている。このうち環境分野については、ジェットロが進出支援を手掛けた事例として、近年、欧米の太陽光発電装置メーカーによる販売拠点設置が続いた。また、健康分野では、高齢化で拡大する医薬品や医療機器市場を狙った欧米の医療機器メーカー、インドの後発薬メーカーなどによる投資があった。三つ目の観光分野については、旅行代理店やLCCの拠点設立が目立つ。中国の大手旅行代理店は増加する中国人訪日旅行者向けに日本国内の宿や移動を手配する拠点を設立した。四つ目の小売分野は、欧米のファストファッションや大手量販店などが代表的である。他方、もう一つの重点分野である研究開発拠点については、まだ誘致件数は多くない。しかし、技術力が高い日本の優位性を発揮できる分野として期待ができる。過去にはシンガポールの半導体・電子機器部品メーカーの製造、研究開発拠点設立を支援した実績がある。

■新たな外資系企業誘致の取り組みを開始

ジェットロではこうした外資系企業の誘致に際し、先方の要請に応じて、拠点開設前のオフィススペース提供、市場や制度情報の提供、ビジネスパートナーの紹介、用地選定などの実務支援を中心に行ってきた。さらに、今年度からはグローバル企業の経営幹部に対し対日投資を直接働き掛ける取り組みを開始する。具体的には、海外の広告代理店、コンサルタントなどを「産業スペシャリスト」として活用（委託）し、優遇措置を含む投資提案を誘致候補企業に打診する。当初は、欧米やアジア（日本を含む）の主要都市に60名程度の配置を計画する。

このほか、外資系企業からの対日投資に関する相談、規制改革要望を一括して受け付ける「対日投資相談ホットライン」を設置し、2013年9月からサービスを開始した。外資系企業が望む場合には、ジェットロが関係省庁との面談を調整し同席する。同ホットラインでは、ジェットロが日本政府への規制改革要望の提出から結果報告までを一貫してフォローすることにより、外資系企業に対する包括的な支援が可能になる。外資系企業から寄せられた日本での法人設立手続きや外国人の在留資格認定証明書交付などに関する規制改革要望は、政府の「規制改革

会議」で検討が重ねられている。

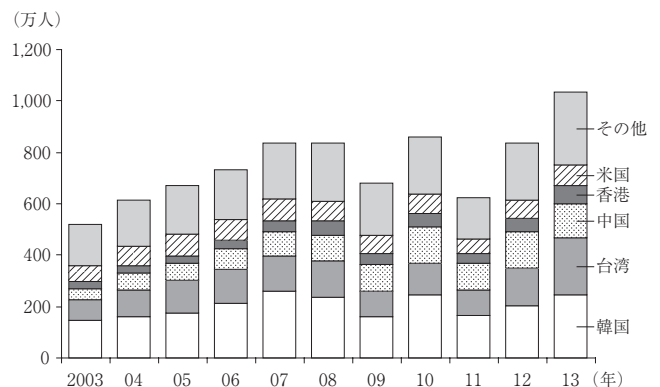
外資誘致に意欲の高い自治体との連携も強化する。2014年5月にはロンドンで対日投資セミナーを開催し、広島県、三重県、神戸市、福岡市の各首長が地域の優位性やビジネス環境、優遇措置を紹介した。各首長は「自動車、先端技術などの産業集積」（広島県）、「大都市に近い立地優位性、多様な産業集積」（三重県）、「外国企業集積、医療産業都市構想」（神戸市）、「経済規模の大きさ、IT・デジタル産業」（福岡市）など地域の強みを説明し、現地企業に投資を呼び掛けた。セミナーには、安倍首相も参加し、政府、地方自治体が一体となって対日投資を支援する姿勢を示した。

(6) 訪日外国人旅行者数が1,000万人を突破

海外の企業や人を日本に呼び込むインバウンド振興では、対日投資と並び訪日外国人旅行者の増加を図る日本政府の取り組みも進む。日本政府観光局によると、2013年に日本を訪れた外国人旅行者は、24.0%増の1,036万人と過去最高を記録し、初めて1,000万人の大台を突破した（図表Ⅲ-58）。なかでも韓国、台湾、香港、ASEANの4カ国・地域の寄与率の合計が約9割に達し伸びを牽引した。

国・地域別にみると、最大の韓国が前年比20.2%増と堅調に推移したほか、台湾、香港も5割増加した。また、ASEAN（主要6カ国の合計）からの旅行者数が48.3%増えて、初めて100万人を超えた。特にタイからの旅行者数が74.0%の大幅増を記録した。ベトナムも53.1%と急増をみせた。日本政府は2013年7月以降、ASEAN各国に対してビザ発給要件を緩和しており、タイやマレーシアに対しては短期滞在ビザが免除された。前年同期に比べ両国からの旅行者数は顕著な増加がみられ、緩和の効果が確認できる。対照的に中国は7.8%の減少となった。中国からの訪日者数は第4四半期に急回復を見せたものの、第1～3四半期に前年割れが続いたのが響いた。

図表Ⅲ-58 訪日外国人旅行者数の推移



〔資料〕日本政府観光局（JNTO）より作成

日本政府は2030年までに欧米主要国並みの3,000万人の実現を目標に掲げる。過去の推移を振り返ると、2003年以降の10年間で訪日旅行者数は2倍に拡大した。なかでもアジアからの旅行者の伸びが世界平均を上回り、同期間の訪日旅行者増を牽引した。中国を筆頭に、香港、台湾、ASEANの伸び率が高い。目標達成に向けた鍵は引き続きアジア市場開拓の成否が握るものと考えられる。

訪日外国人旅行者の増加に伴い、日本の旅行収支にも変化がみられる。経常収支でサービス収支の一項目に位置づけられる旅行収支が2014年4月に約44年ぶりに黒字(177億円)に転じた。旅行収支は、日本人の出国者増と訪日外国人旅行者数の伸び悩みを背景に、過去一貫して赤字を計上してきた。しかし、同月には両者の関係が逆転した。同月実績だけで判断はできないが、黒字幅の縮小が続く経常収支の下支え効果が期待できる。

観光庁の訪日外国人消費動向調査によると、訪日外国人が国内で支出する旅行消費額(推計値)は2013年に過去最高の1兆4,176億円に達した。国・地域別では、1人当たり支出額の大きい中国の構成比が19.5%と最大で、以下、台湾(17.5%)、韓国(14.0%)、米国(9.6%)、香港(7.4%)と続く。外国人旅行者の消費額は年々拡大しており、日本経済にとっての重要性が増している。

■地域の産業資産を観光客誘致に活用

訪日外国人旅行者をさらに増やすための新たな取り組みも始まっている。その一つが産業施設や工場などを地域の観光資源として活用する「産業観光」である。外国人旅行者に産地を訪問してもらうことで、日本製品の良さを認識してもらい、海外販売増につなげる狙いもある。

こうした産業観光振興に取り組む地域の一つに岡山県倉敷市がある。同市の児島地区はもともと綿花の産地だったことから、ジーンズ産業が発展し、素材から加工まであらゆる関連企業が集積する。国産ジーンズの発祥地として知られる。同地区でジーンズ・メーカーを営み、ジーンズを切り口とした産業観光に取り組むジャパンプルグループの眞鍋社長によると、現在では香港や台湾、韓国、タイなどから観光客が訪れる。ジーンズ観光の中心地が「ジーンズ・ストリート」だ。過去4年半で約30のジーンズ専門店が軒を連ねる通りになった。アジア各国のファッション誌が同ストリートや児島地区製の高品質ジーンズを取り上げられたことから、バイヤーに限らず、一般のジーンズ愛好家まで広く存在が知られるようになった。同ストリートの近辺にはジーンズ・メーカーのベティ・スミスが運営するジーンズミュージアムなどの関連施設もあり、日本と世界のジーンズの歴史を学ぶことや、独自仕様のジーンズを手作り体験することもできる。

観光庁の訪日外国人消費動向調査によると、出国時に日本への再訪を希望する外国人旅行者は2013年に9割を超え、そのうち56.5%は必ず来たいと回答した。今回の訪日時に行いたい活動としては、日本の歴史・伝統文化や生活文化体験などを選ぶ割合が上昇し、初来日時の日食、ショッピングなどよりも、実際の経験や学習を求める傾向が窺える。児島地区の取り組みにみられるように、単に商品を売るだけでなく、その背景にある産地の歴史や文化もあわせて旅行者に伝える仕掛けを作り、日本へのリピーターを増やす全国的な取り組みが求められる。

4. 日本と日本企業のさらなるグローバル化に向けた課題

(1) 知財対策から知財戦略へ

企業間のグローバルな競争環境のなかで、従来型の経営戦略は大きな見直しの必要に迫られている。知的財産戦略もその一つだ。日本企業はこれまで特許重視の知財戦略を採用してきたが、今後は特許と営業秘密の使い分けが重要となる。営業秘密とは、特許化しない技術やノウハウなど企業秘密の意。技術流出事件が頻発している近年、技術こそが生命線の中小企業にとって営業秘密の保護・管理は特に重要といえよう。

■特許と営業秘密の両輪で

世界知的所有権機関（WIPO）が2014年3月に発表した2013年の特許の国際出願件数では、パナソニックが3年ぶりに首位に返り咲いた。また、第6位シャープ、第8位トヨタ、第12位三菱電機、第14位日本電気と5社が上位に位置し、日本企業の強さが表れている。

国別では首位が米国（世界全体の20万5,300件中、シェア27.9%の5万7,239件）、第2位が日本（同21.4%の4万3,918件）で、第3位中国、第4位ドイツ、第5位韓国と続く。また日本の特許出願件数は、人口1,000人当たりで見ると米国のそれを上回る（図表Ⅲ-59）。大手エレクトロニクスメーカーの業績不振に揺れたここ数年ではあるが、日本企業の強さの源泉である技術力はいささかも衰えていないことが分かる。

だが特許権については、出願から20年間は排他的独占権を保持できる一方で、出願内容の公開が前提であるために開発動向を知られ、周辺特許を取得されてしまいかねないというデメリットがある。日本企業はこれまで、特許権などの権利化された知的財産権を重視しがちだった。しかし知識集約型経済の発展に伴い、企業経営にとって技術、ノウハウ、アイデアの創出、管理、活用などの

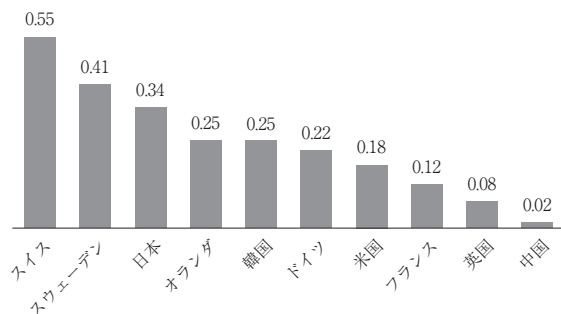
重要性が高まっている。従ってこれからは権利化されていない技術やノウハウなどの営業秘密も同等に重視する知的財産戦略が求められる。営業秘密に関する戦略でかねてから最も有名なものはコカ・コーラの製法である。コカ・コーラの原液成分の製法はいわゆる門外不出の企業秘密で、社長などごく限られた数名しか知らないとされている。まさに秘匿すべきノウハウなので、当然特許を取得するようなことはなく営業秘密として厳格に管理されているのだ。しかしながらコカ・コーラは、ボトルの形状（2008年に日本でも知財高裁において立体商標登録が認められた）やブランド・ネームなどについては商標登録を通じ完璧な権利化を図っている。

営業秘密には保護期間がない。技術の圧倒的な差別化が図れる半面、適切な管理をしないと漏えいのリスクが大きい。近年、日本企業の間では営業秘密の漏えいが大きな問題となっている。海外に進出する日系企業が増加し、営業秘密の流出がビジネスリスクとして懸念されるケースが増えてきたのだ。企業が秘密としている技術、ノウハウ、経営情報、顧客情報等は「企業秘密」といわれることがあるが、ここでいう「営業秘密」とはこれら「企業秘密」のなかでも不正競争防止法上の「秘密管理性、有用性、非公知性」といった三つの要件をすべて満たしているもののことである。秘密管理性とは、秘密情報にアクセスできる社員を制限するアクセス制限と秘密情報にアクセスした社員にそれが秘密であることを認識させることができる客観的認識可能性が備わっている必要がある。有用性については、設計図、製法、製造ノウハウ、顧客名簿、仕入先リスト、販売マニュアルなどの有用な営業上または技術上の情報であることが必要で、当該情報自体が客観的に事業活動に利用されていたり、利用されることによって経費の節約、経営効率の改善等に役立つものであることが必要である。非公知性とは保有者の管理下以外では一般に入手できない、公然と知られていないことであることが求められる。

東芝は2014年3月13日、NAND型フラッシュメモリの技術に関する機密情報について、韓国のSKハイニックスが不正に取得したとして、同社に対し不正競争防止法に基づき損害賠償などを求める民事訴訟を東京地方裁判所に提起した（同日付東芝プレスリリース）。2012年には、新日鉄住金の元社員が韓国鉄鋼大手ポスコに方向性電磁鋼板の製造技術を流出させた事件など、大型漏えい事件が相次いでいる。新日鉄住金の事件では1,000億円もの損害賠償請求がなされた。

営業秘密漏えい問題の原因の一つに、日本企業を取り巻くいくつかの環境変化が影響していることが挙げられる。その最たるものが雇用の流動化である。経済産業省

図表Ⅲ-59 人口1,000人当たりの特許件数（件）



〔注〕2013年の国際特許出願件数上位10カ国を対象。
〔出所〕世界知的所有権機関（WIPO）資料から作成

委託研究「平成24年度人材を通じた技術流出に関する調査研究」の中で、過去5年間での人材を通じた営業秘密漏えい事例について行ったアンケート調査がある。それによると、「明らかに漏えい事例があった」「おそらく情報流出があった」と回答した企業の合計が全体の13.5%（重複除く）だった。しかも、「明らかに漏えい事例があった」ケースでは、その50.3%が「中途退職（正規社員）による漏えい」と回答している。

■営業秘密保護強化に向けた体制整備

海外ではどのような対策を取っているのか。米国では1996年に「経済スパイ法」が制定されている。罰則内容は、15年以下の懲役、500万ドル以下の罰金など日本の不正競争防止法より重い。日本の不正競争防止法は事業活動における公正な競争の確保を目的としているが、米国の経済スパイ法は産業技術の保護に特化した法律である。

加えて米国は2013年12月にホワイトハウスが関係政府機関との連名で「営業秘密侵害を低減するための米国政府戦略」を発表し、海外における営業秘密保護のための外交上の取り組み、企業による自己防衛の促進、司法当局による捜査や摘発、経済スパイ法における量刑の引き上げなどを検討することとした。米国では国家情報長官の下でカウンターインテリジェンス（スパイ防止活動）のための機関として、2001年にクリントン政権の指示により国家対情報局（ONCIX）が設置された。外国の経済情報収集および産業スパイ活動に関して、議会へ定期的に報告する義務を負っている。

日本では1990年に「不正競争防止法」に民事保護規定が、2003年には「営業秘密侵害罪」が創設された。このとき初めて刑事罰が導入され、2006年には10年以下の懲役、1,000万円以下の罰金を科すほどに罰則が強化された。一方、諸外国と比較すると、国外での使用・開示行為に対する重罰化が規定されておらず、また罰金刑も上限があるため、さらなる厳罰化を求める声は多い。

2014年2月、日本経済団体連合会（経団連）は、技術情報等の保護目的に特化した新法の策定を検討すべきとする政策提言を行った。新法では海外流出への重罰化規定、被害側企業による訴訟手続きの簡素化を求めている。また、経済産業省は2003年に適切な営業秘密管理に向けた企業の対策を支援することを目的に「営業秘密管理指針」と称するマニュアルを策定、以降改定を重ねている（最新版は2013年8月16日）。

官民連携の取り組みとしては、2002年に模倣品・海賊版などの海外における知的財産権侵害問題の解決に向けて、国際知的財産保護フォーラム（IIPPF）が設立された（事務局はジェトロ。2014年6月現在メンバー数は90団体、176企業）。IIPPFは既存のプロジェクトに加えて、

2014年度からは新たに営業秘密を取り扱うプロジェクトを立ち上げる。

■中国における営業秘密流出に留意を

日本企業の営業秘密保護については中国でも問題になっている。中国では、日本企業からの退職者による営業秘密侵害紛争が多発しているが、日本企業による中国現地法人における情報管理体制については本社の体制と比べて見劣りがするケースが多い。

ジェトロが日本企業に対して2013年12月に行った「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」では、中国におけるビジネス上のリスク・問題点として、回答企業のうち51.3%が「知的財産権の保護に問題あり」と回答、「政情リスクや社会情勢・治安に問題あり（59.8%）」に次ぐ高い割合でのリスク認識となっている。

現地進出日系企業から「中国は市場として大きいという魅力がある一方で、技術をいかに守るかは依然として難しい問題である」との声があるように、技術流出に悩まされている企業は多い。「技術者が製品情報を持って辞職し、独立してしまうことが問題」との指摘があるように、中国では日本に比べ人材の流動性が高いこともあり、大きなリスク要因となっている。

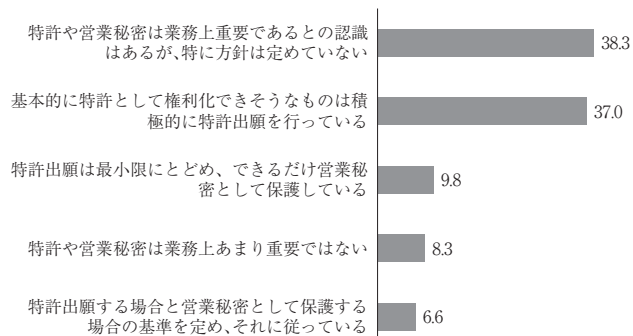
ジェトロは2012年12月に中国における営業秘密管理に関する法制度および具体的な紛争事例を紹介し、日本企業の取るべき実務上の対策と問題点について考察した『中国における営業秘密管理』（森・濱田松本法律事務所著）調査報告書を発行した。また、2013年3月には『中国における営業秘密管理と対策』調査報告書を発行した。同報告書では、営業秘密に関する訴訟・紛争事例を分析し、実務上どのような点に留意すべきか、対応策を含めて整理、紹介しているので参考にしてもらいたい。

■中小企業は営業秘密保護対策でさらなる飛躍を

特許出願実績のある中小企業を対象とした特許庁のアンケート調査「出願実績のある中小企業の知的財産活動実態調査」によると、特許出願・営業秘密に対する方針を定めていない企業の割合が38.3%に上ることが分かった（図表Ⅲ-60）。中小企業において、営業秘密保護の必要性が十分に浸透していないことが推察される。

ただし中には、企画、営業、開発部門を三位一体として組織的な知財戦略を構築していることが強みの中小企業もある。日本には優れた技術を保有する中小企業が多い。技術が最大の生命線である中小企業にとって、営業秘密の適切な保護と管理は重要な問題である。日本の中小企業は、これまでの模倣品・海賊版対策や特許取得のみの単線の知財対策から、今回取り上げた営業秘密や、意匠、商標などその他の知的財産権を駆使する複数の知財戦略を採用することでさらなる飛躍が期待できよう。

図表Ⅲ-60 中小企業の特許出願、営業秘密に関する戦略



〔単位〕 回答割合 (%)

〔出所〕 平成25年度中小企業等知財支援施策検討分析事業「中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書」(特許庁)

■事例 サーパス工業の知財戦略

半導体製造の過程で必要となるさまざまな流体をコントロールする3,000種を超える流体配管部品の製造・販売を行っているサーパス工業(埼玉県)。同社の製品群であるバルブやコネクタ、流量計などは他社では真似のできない特殊なノウハウで生産されている。半導体を製造する際は、半導体のエッチングなどにフッ化水素酸などの非常に危険な薬液を使用するため、液漏れが発生しないなど安全性に細心の注意を払った特殊なコネクタやバルブが必要になるからだ。サーパス工業はクイックコネクタ分野で国内市場シェア約90%を誇っており、その製品群は日本で出願した100件を超える特許で守られているほか、米国、ドイツ、韓国、台湾などでも国際特許を取得している。

営業秘密についても、リバースエンジニアリング(製品を分解し中身の部品や技術を解析すること)しても分からない技術や製造方法はブラックボックス化し、それ以外は積極的に特許出願するという戦略を徹底している。

「特許の場合は出願しただけで技術が公開されてしまう。したがって出願した以上は必ず特許権を取得できるよう、しっかり準備をして緊張感を持って臨んでいる」と同社の今井高志社長は語る。

経済産業省から表彰されるなど、今でこそ知財戦略に優れた企業として名をはせているが、設立してしばらくは知財に対する意識はそれほどでもなかった。90年代半ばに韓国で模倣品の被害に遭って知財対策の重要性に目覚め、それから猛勉強を始めたという。

営業秘密の管理については、基本に忠実で特に変わったことは行っていない。従業員とは入社時と退職時に秘密保持契約を結んでいる。書類については社外秘の有無をルール化して明記する。パソコンについては役職や担当ごとに閲覧範囲のアクセス制限をかけているなどだ。

例えば、製造工程など重要なものは部署長以上しか閲覧できないし、営業担当は製品の概観図だけにアクセスでき、資材担当は加工図だけを閲覧できるようになっているなどだ。情報システムへの外部からの侵入に対しては、社内LANをインターネットの接続から外すことで対応している。そのため外部とのやり取りのために電子メール用のパソコンが各自にもう一台配備されている。地方の営業所とも社内LANで接続されており、テレビ会議もそのシステムを使っている。企業規模的にも情報セキュリティにかけられる予算は決まっているので、コストパフォーマンスの良い効果的な手法を採用している。

知財マネジメントについては、研究開発部の課長が特許管理を担当している。ただし実務は特許事務所にかなり頼っているという。知財の専門部員を置くのではなく、特許事務所に期限管理、出願書類、国際出願、ライセンス契約などを任せているとのことだ。その特許事務所は、所長が開設したときからの長い付き合いとのこと。同社の技術内容もよく理解していて、担当弁理士もつけてくれているという。まるで社内弁理士のようにお世話になっているとのことである。また、その特許事務所には営業秘密の保護や管理方法などを定期的に社内勉強会で話してもらい、営業や技術の担当者が毎回20名程度出席し積極的に勉強しているという。

特許には期限がある。よって顧客の要望を聞きながら新たな特許を付すよう、マイナーチェンジをして特許の延命策を図っているという。また、国内ではライバルはあまりいないが、ドイツや米国には競合他社がいる。近年はグローバル化が一段と進展し、半導体の製造現場もどんどんアジアにシフトしているとのこと。欧米企業との競争も益々厳しくなってきたので知財戦略の重要性も増しているという。

サーパス工業の事例から学べる知財戦略を整理すると次のようになる。

①経済のグローバル化が進展する中、取るべき特許は国際出願まで視野に入れてしっかり取得すること。

②営業秘密は企業規模にあったコストパフォーマンスの高い効果的な手法でしっかりと管理すること。

③社内弁理士や知財専門職を社内置く余裕がない中小企業は、信頼できる特許事務所と付き合いなど外部リソースを使いこなすこと。特許事務所を活用した社内勉強会も有効だ。

そして、何よりも今井社長自身が理系学部の出身とのことだが、「もともと技術に関心は高かったが、一時期は自身が弁理士の資格をとろうかというほどのめり込んだ。知財は奥が深く、面白い」という社長の情熱が大切だ。技術が命の日本の中小企業。こんな頼もしい社長がいれば

ば、今後の大きな飛躍が期待できよう。

(2) 頭脳循環を通じた日本企業の活性化

■鍵を握るシリコンバレーを活用した頭脳循環

2013年6月の政府の成長戦略（日本再興戦略）では、産業の新陳代謝の促進を図るためにベンチャー企業支援策が盛り込まれた。成果指標（KPI：Key Performance Indicator）としては、開業率が廃業率を上回る状態にし、米国・英国レベルの開業率・廃業率10%台を目指す（2004～09年の平均値約5%）とされた。

2014年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014』ではベンチャー支援策が強化され、「シリコンバレーへのベンチャー人材の派遣やトップクラスのベンチャー支援人材ネットワークの形成」に取り組むことが明記された。

安倍首相を本部長とする政府の高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本部）は、成長戦略と足並みを揃えて2013年6月に「世界最先端IT国家創造宣言」を閣議決定したが、2014年6月には成長戦略と同様に改訂版を閣議決定した。改訂版では、新たに「起業家精神の創発」が課題として掲げられたが、その工程表に「世界的な起業還流システム（エコシステム）が整っているシリコンバレーを活用し、日本の中小ベンチャーのグローバルビジネスを促進するJETROの事業を強化する。さらに、世界の他のエコシステムの活用を助け、いわゆる“頭脳循環”の促進による日本発ビジネスイノベーションの創出やグローバル展開支援を強化する」旨が記された。「シリコンバレーを活用した頭脳循環」が日本のベンチャー企業支援の鍵を握る。

■充実のシリコンバレー・エコシステム

シリコンバレーの特徴は、まずアップル、ヒューレット・パカード、インテル、グーグル、シスコシステムズ、オラクルと、2013年のフォーチュン500の世界ランキングに6社がランクインするなど、ハイテク世界企業が数多く立地していることである。シリコンバレーは外国生まれの人口が36%（全米平均13%）を占める国際都市で、大学卒以上の成人割合が46%（全米平均29%）の高学歴社会である。2012年の中位家計収入は9万415ドル（全米平均5万2,006ドル）で、家計収入が10万ドル以上の世帯が45%（全米平均22%）と高所得者層が多い。シリコンバレーは地域別特許出願件数が全米第1位で、特許件数ではシリコンバレー地域が全米の12.4%（1万5,057件）を占める。2013年には、全米のベンチャー投資の41%（121億ドル）がシリコンバレー企業に投資された。第2位はボストンなどを含む北東海岸地域の11%（33億ドル）で、シリコンバレーは突出している。

シリコンバレーには、ITを中心に世界中から優秀な頭脳が集まり、新技術やアイデアが生まれ、それらをビジネス化するエコシステムが整っている。起業家、エンジニア、プログラマー、大学など研究機関、エンジェル投資家、ベンチャーキャピタル、弁護士、会計士、コンサルタント、人材斡旋会社、投資銀行、調査会社などが有機的に還流しているのだ。

■世界は頭脳流出懸念から頭脳循環へ

シリコンバレーのエコシステムは今やシリコンバレーのみにとどまっていない。『The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy』（AnnaLee Saxenian, 2007, Harvard University Press）によると、シリコンバレーのエコシステムを体験した台湾、イスラエル、中国、インドからの留学生や移民の多くは、母国に戻って起業家やビジネス支援者になった。それによって、新竹（台湾）、テルアビブ（イスラエル）、上海（中国）、バンガロール（インド）といった都市にシリコンバレーのエコシステムの環境が誕生したのだ。

これらの留学生や移民に対しては、以前は「頭脳流出」懸念が示された。だがこれら高度人材は、数千人単位でシリコンバレーに移り住み、そこで技術力、起業手法、人脈などを得た。そして、1980年代以降には続々と帰国した。その際、これらの人材は国際的な技術移転、付加価値の移転を母国にもたらし、後に続く起業家に対してメンターや投資家となってIT産業を牽引し、母国の急速な経済成長に貢献する「頭脳循環」を発揮した。

イスラエルはもともと軍事技術開発の素地があったが、1970～80年代にかけて留学生がシリコンバレーに渡り技術を習得した。90年代以降、こうした人材の帰国に伴いイスラエルではハイテクベンチャーが次々に誕生した。「失敗を恐れず、ひらめきをモノに変える国民性」もあったという。現在、米国NASDAQ市場に上場する外国企業334社の中で、イスラエル企業は国別で第2位の60社を占める（最多は中国企業の92社、日本企業はIIJの1社）。イスラエルには約4,000社ものベンチャー企業があり、2011年以降、アップル、グーグル、マイクロソフト、フェイスブックに買収される企業が続々と生まれているようだ。

■挑戦者の少ない日本のベンチャー環境

2013年12月、経済産業省は「ベンチャー有識者会議」を設置し、2014年4月に「とりまとめ」を発表した。それによると、Forbes Global 2000のうち1980年以降に設立された米国企業（金融を除く）は、466社中154社もあるのに対して、日本は181社中24社しかなく、そこから民営化や持ち株会社化などを除くと、ソフトバンク、楽天、ルネサステクノロジー、ジェイコム、ヤマダ電機の

5社しかないことがわかった。また、日本のベンチャー投資の規模は対GDP比で米国の7分の1しかない。最近では、サイバーエージェントなどの元ベンチャー企業や、電通やフジテレビなど大企業が相次いでベンチャーキャピタルを立ち上げている。しかし、間接金融主体で成長してきた日本の資本市場では中長期でリスクをとる直接金融の資金がまだ不足している。

「ベンチャー有識者会議とりまとめ」によると、日本のベンチャーの課題としては、「挑戦する人が少ない、リスクマネーが少ない、グローバル化できていない、大企業とベンチャーの連携が不足している、技術開発型ベンチャー・地域初ベンチャーが少ない、行政によるベンチャー支援が十分とはいえない」点が挙げられた。何よりベンチャーの担い手が少ない点は問題である。

■人材無くしてベンチャー無し

日本ではこれまで数多くのベンチャー支援策が実施された。しかしそれを活かす「ヒト」に対するサポートが不十分だったのではないだろうか。「人材無くしてベンチャー無し」。支援策や制度のみを作るのではなく、それを使うヒト（起業家）、活かすヒト（支援者）を育てる必要がある。

日本でも海外からの「頭脳循環」で日本のベンチャー環境の発展に大きな貢献をしている起業家が増えている。

例えば、テンプスタッフの篠原欣子会長や、ソフトバンクの孫正義社長などはその草分け的存在だ。最近でもシリコンバレーやその他米国でのビジネス経験者として、ネットイヤーグループの石黒不二代社長、トレジャーデータの芳川裕誠CEO、アキュセラ・インクの窪田良社長、インテカーの齋藤ウィリアム浩幸社長、高機能電動車椅子WHILLの杉江理CEO・代表、など頭脳循環の経歴の持ち主が続々と登場している。

そして、ベンチャーを活かすヒト（支援者）では、東アジアにおけるエコシステム創出をミッションに掲げる、ベンチャーアクセラレーター・モビーダジャパンの孫泰蔵社長などの活躍が目立っている。また、シリコンバレーでも日本人起業家団体SVJEN (Silicon Valley Japanese Entrepreneur Network) が、日本から来た起業家の支援を行っている（図表Ⅲ-61）。

頭脳循環者は起業のみならず、米国の最先端ビジネスのノウハウや人脈を身につけてくるので、起業や既存の日本企業の改革のみならず、対日投資促進、日本からのモノ・サービスの輸出拡大や海外販路開拓にも貢献する。つまり日本と世界をつなぐビジネスマルチプレーヤーとしての活躍が期待できる。

そうした頭脳循環人材が自然にどんどん湧き出てくるような環境整備を行うことが政府や公的機関には期待さ

図表Ⅲ-61 シリコンバレー（SV）における日本のベンチャー起業家支援者の声

氏名	榎本博之（ますもと・ひろゆき）氏	校條浩（めんじょう・ひろし）氏	遠藤吉紀（えんどう・よしのり）氏
役職	B-Bridge International Inc. President&CEO, SVJEN (Silicon Valley Japanese Entrepreneur Network) 会長	Net Service Ventures Group マネージング パートナー・共同設立者、SVJEN 役員	Beans International Corp. President&CEO SVJEN 役員
職歴	大手繊維メーカー出身。2000年にSVで研究用試薬・ツール・機器・受託サービスのB-Bridge International, Inc.設立。SVJENの会長。	大手写真メーカー出身。94年ハイテクコンサルのマッケンナ・グループ代表パートナーを経て、2002年にNet Service Ventures Group 設立。	中小製造メーカー出身。1988年に駐在員として渡米。勤務先清算後、1999年に製造業コンサルティングのBeans International Corp. 設立。
シリコンバレーでの公的な活動内容	SVJENは、2002年創立の日本人起業家ネットワーク団体。ネットワーキングやセミナーを実施。B-Bridgeでは研修生を受け入れ、英語のプレゼンテーションや米国ビジネスマナーを学ぶ機会を提供。	関西とSVの間を循環させるベンチャーキャピタルファンドの設立準備中。2015年から地元サンタクララ大学と協力して、日本人学生10人程度の留学プログラム（修士号取得、SV企業での就業体験）実施予定。	ジェトロSVプログラムのメンターとして製造業を支援。SVには3,000社以上の電気・電子関連の中小零細企業あり。これら企業は日本の中小企業の生き残りのヒントになる。
シリコンバレーの起業環境の特徴	スピード感、柔軟性、合理性、多様性、規模の大きさが特徴。日本人の精神性を維持しながらSVで活動することが、日本人のグローバル化につながる。	人、物、金の循環（エコシステム）が起業環境を支えている。エコシステムはベンチャー精神豊富な個人が作り上げてきたもの。そうした精神を持つ人材が集まっていることがエコシステムの鍵。	スピード感が特徴。新製品の市場投入速度もすごい。このスピード感が世界標準。日本の大手企業は、スピード感で台湾、韓国やインド企業に負けている。
日本の起業環境が優れている点	日本の大学、企業にある優れた技術、知的財産。これらの有効活用が重要。	ものづくり技術は世界トップだが、ビジネスに十分生かされていない。	中小企業の膨大な技術・製品。SVに比べて安く洗練された労働力。補助金等の公的支援体制。
政府やジェトロへの期待	日本の海外留学生に対する現地教育プログラムが不十分。「日本の人材育成」と「日本の知財活用」をキーワードに、SVで数百名規模の大学設立構想あり。	日本にSVを作るのではなく、SVをどう活用するか考えるべき。若者がSVなど海外で経験を積み日本に戻る「頭脳循環」は重要。居住環境やビザなど、高度人材外国人向けに日本を開くことも重要。	中小企業が、大企業依存ではなく自社技術や製品を通して自ら市場を創生できる仕組みが重要。人材や資金など、中小企業に不足がちな要素を補う施策が必要。
日本の起業家に対して望むこと	海外拠点を本社にするくらいの現地化意識が必要。研究用試薬について、高名な先生が使っていないからこそ先取りして使おう、という米国の挑戦の精神は見習うべき。	特に若者が積極的にSVなど海外での経験を積み、様々な考え方を吸収してほしい。	日本の中小企業のグローバル展開にはスピード感が重要。過剰品質は不要。ノリタケ前身の森村組は1878年にニューヨーク事務所を開設。こうした進取の精神を見習うべき。

〔資料〕ジェトロ・サンフランシスコ事務所によるインタビュー調査

れている。

■ジェトロのシリコンバレープログラム

ジェトロは2000年から「ベンチャーインキュベーション in USA」事業を通じて日本のスタートアップ企業に対する北米におけるビジネス立ち上げ（インキュベーション）支援を行い、合計87社を支援した。その後4社は東京証券取引所に上場するまでに成長し、米国NASDAQ市場にも1社上場。上場しないまでも約3割の企業が現在も米国で事業を展開中である。2012年度からは、従来以上にシリコンバレー企業やベンチャーキャピタルとのネットワーク構築に重点を置いた「ジェトロ・シリコンバレーイノベーション・プログラム（SVIP）」としてリニューアルし、2013年には第1回目の対象企業を10社選考、2014年に第2回目の企業を選考中だ。

プログラムの具体的内容は、専門家による米国でビジネスを行う際のプレゼンテーションの指導、専門家によるビジネスモデル構築やマーケティング等の支援、シリコンバレーに立地するアクセラレーターとの提携、取引先・投資家の紹介、ピッチイベントへの参加等、米国内のネットワーク構築支援、法人設立に向けた各種専門家（弁護士、会計士）の紹介等、従来以上にソフト支援に注力。ビジネスを立ち上げながら、同時並行に起業家としてのノウハウを身につけることができるようになっており「ヒト」の育成に注力した内容となっている。

【事例】

<WHILL>

運動性能などに関してこれまでにない高機能の電動自転車を開発・製造するWHILLの杉江理CEO・代表は、日産自動車出身。世界経済フォーラム（ダボス会議）GSC30歳以下日本代表にも選ばれた、まさに頭脳循環的な経歴。高機能の電動自転車椅子で革命を起こしたいという思いで起業。杉江社長によると、「シリコンバレーは新しいことをやろうとする人が多く、起業に関して寛容で、ユーザーも新しい物が好きな国民性ということもあって、ユーザー調査がとてもしやすい」とのこと。例えば、道端でも気楽に製品の感想を聞ける環境のようで、ユーザーからのフィードバックが良く、スピードが速いので開発に反映させやすい。日本の良いところは、中小企業による少量（10台程度）・中量生産。これらの生産は日本が速くて正確で作りこみも良い。そうした特徴を活かして、試作品は米国、少量・中量生産は日本、大量生産は台湾での3段階で事業を進めている。グローバルな視野で日本、米国、台湾の長所を活かした事業展開は、他企業にも参考になる。

<ONTROX>

複雑ネットワークを活用するためのフレームワーク・

ソフトウェアで、ジェトロのシリコンバレーイノベーションプログラムを使って米国進出に挑んだのはONTROX（大阪府）の有田一樹CEO/Co-founder。シリコンバレーは会社設立費用や人件費、税金などのコストが非常に高く、その点は日本の方が割安にできるという。また、英語の語学面でも、ネイティブスピーカーと丁々発止のやり取りをしなければならない点で日本人は不利とのこと。

ただし、もともとの市場規模や、特に成功したときの出口戦略については米国の方がかなり魅力的という。日本は米国と比べてM&A市場はまだ小さく、米国と比べると企業価値の評価が厳しい印象があるという。これは日本の起業家のモチベーションにも影響する話で、シリコンバレーでは、事業意欲がより高まるそうだ。米国では販路開拓が難しく、良い販売代理人を見つけることが成功への一歩とのこと。

<モビーダジャパン>

社長の孫泰蔵氏は、2030年までに東アジアにエコシステムを創出するというミッションで、スタートアップ企業を支援するモビーダジャパン（東京都）を設立。孫社長は、今は英語圏の方が市場は大きいけれども、今後数十年といった長期的視野で見れば、人口や人材という点でもアジアの市場の方が大きくなり、全体としてアジアに市場の比重が移ってくるのだろうと述べる。

そうした市場の動きの中で今後のインターネットの大きな流れの可能性については、モノのインターネット化に日本企業にチャンスがあるという。住宅の中でいえば、白物家電や電気系設備などについてはモノづくりに長けた多くの日本メーカーがいる。つまり、日本でもこの分野で画期的なモノを作り出せるようなスタートアップが出てくる可能性は十分あるそうだ。ホームオートメーションでは、防犯カメラ、照明、鍵、エアコン、空気清浄機など、そうしたメーカーにいる人達がスピンアウトして起業すれば、日本発の画期的なベンチャーが生まれる可能性は十分あるとのことだ。

ただし起業のあり方については、孫社長はボーン・グローバルを説く。日本で成功してから世界へ出よう、という考え方ではなく、最初から世界を目指すべきである。試作品は最初から英語で作るよう指導しているそうで、仕様書なども全部英語で書く。いきなり世界に出すのに適さない商品やサービスでも、あくまでも英語で作り、それを日本語に翻訳して使うように教えているとのこと。

英語で作るメリットは、一つ目に、仕様書などが自ずとシンプルで分かり易くなること。二つ目は、欧米人のみならず、インド人やオーストラリア人など世界中から

見に来るようになるので、おのずとユニバーサル市場仕様で作ることになること。三つ目は、時差を活用して世界のどこでも24時間ぶっ通しで開発ができるグローバルソーシングが可能になり、開発スピードが3倍になることという。こうした斬新な視点を日本の若い起業家に伝授する。モビーダジャパンに寄せられる期待は大きい。

(3) 求められるダイバーシティ経営の実践

■重要性が増すダイバーシティ経営

世界経済のグローバル化に伴い企業の競争環境は急激に変化している。新興国の台頭、リーマン・ショックや欧州債務危機、東日本大震災やタイの洪水、日中関係やアラブの春やウクライナ問題など、これまでなかった変化への対応が企業経営の課題となっている。さらに日本には少子高齢化が差し迫っている。

こうした難題に対応するために、日本企業は従来型の「日本人、男性、フルタイム、終身雇用」の同質集団による人材活用を改めて、女性、外国人、高齢者、障がい者など多様な属性や価値観を持った人材の能力を最大限発揮させ、それを通じてイノベーションを創出する「ダイバーシティ経営」に取り組む必要がある。

経済産業省によると、ダイバーシティ経営の具体的な効果として、①プロダクトイノベーション、②プロセスイノベーション、③外的評価の向上、④職場内の効果の4点を挙げている。同省は2012年度から「ダイバーシティ経営企業100選」を選出し、先進的企業の内容をベストプラクティス集として公表している。

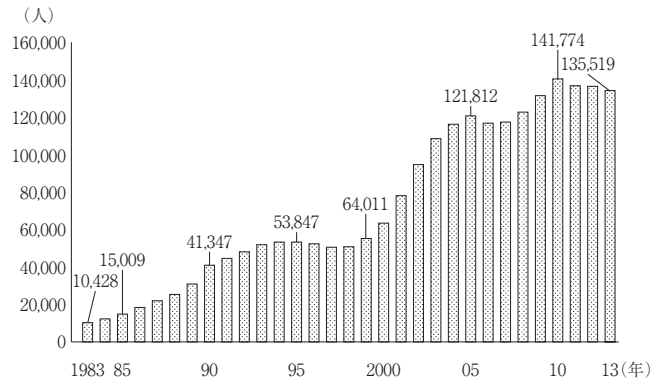
■女性に着目

また、経済産業省と東京証券取引所は共同で、東証一部上場企業を対象に、女性人材の活用を積極的に進める企業を「なでしこ銘柄」として選定・発表している。2012年度は17銘柄、2013年度は26銘柄が選出され、東レ、旭硝子、住友金属鉱山、日産自動車、ニコン、東京急行電鉄、KDDIの7社は2年連続受賞した。

IMFのワーキングペーパー「女性は日本を救えるか？」(チャド・スタインバーグ、中根誠人、2012年10月)によると「急激な高齢化による日本の潜在成長率の低下に歯止めをかけるには、女性の就業促進が鍵」で、「日本の女性労働力率が他のG7(除くイタリア)並みになれば、1人当たりのGDP額が4%上昇し、女性労働率が北欧並みになれば8%上昇するとのことである。

女性の活躍推進は政府の成長戦略でも重要なテーマだ。企業で指導的地位に占める女性の割合を2020年に30%に高めることを目標に(女性管理職比率:2012年6.9%、2013年7.5%)、育児・家事支援環境の拡充、女性登用促進のための環境整備、働き方に中立的な税制・社会保障

図表Ⅲ-62 日本の外国人留学生数



[注] 外国人留学生は、大学、短期大学、高等専門学校、専修学校等への在籍者。

[資料] 法務省、日本学生支援機構(JASSO)資料を基に作成

制度等への見直しを進めていく。

■外国人留学生が着実に増加

ダイバーシティ経営では外国人の活躍も重要な要素となる。世界で人材の獲得競争が激化する中、日本経済の活性化を図り競争力を高めていくためには、優秀な人材を日本に呼び込み、企業への就職などを通じて定着させることが重要である。政府の成長戦略では、2008年策定の「留学生受入れ30万人計画」に基づき、優秀な外国人留学生を2020年に30万人(2012年約14万人)に倍増させることを目指す(図表Ⅲ-62)。

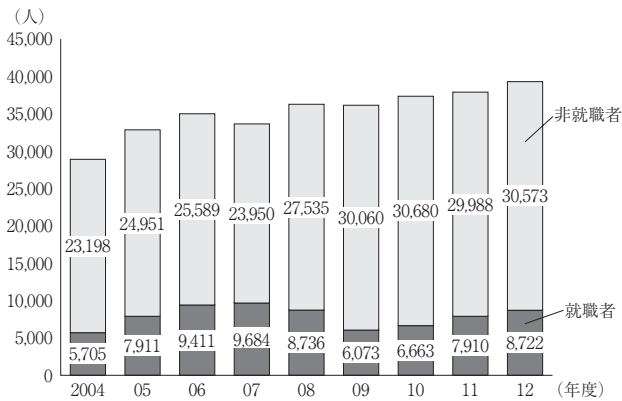
文部科学省によると、ドイツでは高等教育機関の学生のうち海外からの留学生の割合は12.3%、同じくフランスでは11.9%となっている(英語圏の英国25.1%、オーストラリア26.2%)。またユネスコによると、世界の留学生は2012年に約401万人に達し、2016年には500万人を突破する見通し。現在、日本の高等教育機関の全学生数は約350万人で、外国人留学生の割合は4%にとどまっている。

■課題は留学生の就職

日本の外国人留学生の課題は卒業後の進路である。日本学生支援機構の追跡調査によると、2012年4月から2013年3月までの留学生卒業生数3万9,295人のうち進路不明者の2,233人を除いて、日本残留者67.9%(含む進学者)、出身国帰国者30.7%、第三国出国者1.4%だった。日本残留者のうち日本で就職したのは23.5%の8,722人だった(図表Ⅲ-63,64)。日本企業への就職割合は2007年度の28.8%が最高で、リーマン・ショック直後の2009年度には16.8%にまで落ち込んだが、再び上昇する傾向にある。

外国人留学生の強みは英語、出身国語や異文化コミュニケーション能力だ。労働政策研究・研修機構の「企業における高度外国人材の受け入れと活用に関する調査」(2013年5月)によると、日本企業の高度外国人材(留学卒業生など)の採用理由は「人材のダイバーシティ戦略

図表Ⅲ-63 外国人留学生卒業生の日本企業への就職者数



〔注〕①対象の「外国人留学生」は大学、短期大学、高等専門学校、専修学校等への在籍者。
 ②「非就職者」は「留学生卒業生」から「就職者」を差し引いた数。進路不明な者も含む。
 〔資料〕日本学生支援機構（JASSO）

など、国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」という回答が最多で、次が「仕事上、外国語や外国の状況を理解している人材が必要であったから」だった。しかし、高度外国人材に対して期待する役割については、「日本人社員と同じ」とする企業がまだ多く、7割以上の企業がビジネス日本語レベル以上の語学能力を求めていた。日本企業の多くは、外国人留学生に対しても日本人と同じ採用方法（日本語のエントリーシート、適性試験、複数回の面接試験）をとっている。外国人留学生の特徴を活かすために、海外現地法人の幹部候補生など留学生の将来のキャリアプランなども念頭において、採用や役割がより多様化・複線化されることが期待される。

■中小企業も外国人留学生にアピールを

外国人留学生の就職希望先は大企業が多い。外国人留学生は、日本に来る前から日本の大手企業のブランドに憧れている。また、外国人留学生の多くは、卒業後4~5年間日本企業に勤めた後に母国へ帰国するケースが多い。

その際、日本の大手企業での勤務経験が本人の母国での将来のキャリアに有効だ。ただし最近になって、小規模で有名でもないが高い世界シェアを誇るグローバルニッチトップ（GNT）企業への就職希望者も、理工系の留学生を中心に増えてきた。GNT企業は規模が小さいため、短期間で様々な業務経験を積んでキャリアアップしたい外国人留学生に適している。GNT企業は収益性が良く、待遇面も大企業に引けをとらないケースも多い。留学生からのGNT企業への求職がもっと増えてもよい。

■大学や支援機関に求められる役割

近年、地元自治体や大学が外国人留学生の就職支援を強化している。外国人留学生は一般的に日本人学生よりも得意・不得意が明確で個性が強い。自治体の支援機関や大学も日頃から企業研究を入念に行い、個々の留学生にオーダーメイドで企業を紹介するくらいのきめの細かい対応が期待される。

外国人留学生には大学への補助金などを通じて大なり小なり日本の納税者の資金が投入されている。日本のことを学んで日本のファンになり、日本の製品やサービスの良き消費者になってもらうと共に、日本で学んだことを、就職を通じて日本企業に還元してもらうことも留学を受け入れる側としては重要な考慮事項だ。世界では人材獲得競争が展開されているが、少子高齢化は先進国だけでなく中国などでも進んでおり、優秀な若者は減りつつある。日本の今後の成長は、外国からどれだけ優秀な人材を呼び寄せることができるかにもかかっている。

■日本人社員自身のグローバル化も

ダイバーシティ経営では、世界で活躍できる日本人の育成も重要である。

ジェトロでは、一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）と共に経済産業省委託の「国際即戦力育成インターンシップ事業」を実施している。日本の若手人材を

図表Ⅲ-64 外国人が活躍する中小企業事例（ダイバーシティ経営企業100選企業）

企業名	所在地	業種	外国人／総従業員数	活躍内容
金子製作所	埼玉	医療・航空・宇宙分野部品の切削加工	2/80	ジェトロの海外展示会出展により海外直接取引が実現し、海外顧客との交渉担当として外国人を採用し、技術営業担当として育成中。
フジイコーポレーション	新潟	除雪機等製造販売	1/143	外国人留学生に半年間のインターンシップを実施。地元大卒のバングラデシュ人を採用。大学院での電気・電子分野専攻のお陰で技術英語に詳しく、製品開発や海外向けマニュアルの整備を担当し、海外からの問い合わせに対応。ラマダンなど外国人の宗教や風習・文化には会社や同僚が配慮。
菊水酒造	高知	清酒等製造販売	1/60	海外輸出用外国人向けお酒の開発に米国人女性を採用。お酒を造る企画部門で外国人向けの新しいスパークリング清酒を開発しヒット。
ダンクソフト	東京	ウェブ構築、ソフト開発	2/22	外国人留学生のインターンシップ実施。インターンシップを経験したトルコ人学生が入社。高いITスキルを生かして新商品のソフトウェア開発チームのリーダーに抜擢。
沖縄ワタベウエディング	沖縄	挙式サービス	7/233	毎年外国人留学生を最低1名採用することを採用計画に盛り込み。東アジアからのリゾート婚ニーズに応えるため、沖縄の大学で学ぶ東アジアからの留学生を採用。東アジア諸国との連絡調整、挙式のスタッフとして活躍。

〔注〕従業員数300人以下で外国人を対象分野としている企業を抽出。
 〔資料〕ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集2013および2014（経済産業省）から作成。

開発途上国の政府、政府系機関、業界団体、現地企業、日系企業等に派遣して海外での実務的なインターンシップ（就労体験）を行うプログラムである。本事業は2012年度から始まり、2013年度には計152名を計17カ国（ベトナム、インドネシア、インドなど）に派遣した。2014年度も派遣予定となっている。海外に関係先を持たない中堅中小企業にとっては、海外ビジネスの必要性に迫られながらも、これまで社員研修やトレーニング機会がなかったことから好評を博している。

ジェトロは世界56カ国に74カ所の海外事務所を展開しているが（2014年8月1日時点）、そこには地方の金融機関や自治体などからも研修生を受け入れて、グローバル人材育成の受け皿として機能している。

【事例】

＜ダイバーシティ経営に挑むナガオカ＞

エネルギー、水、環境分野でグローバルに事業展開しているナガオカ（大阪府泉大津市、三村等社長）は、2011年に瀋陽、2013年に北京に現地法人販売子会社を設立し、中国市場における営業活動を開始。2013年には合併で設立した大連工場と瀋陽工場で現地生産を開始した。同社はダイバーシティ経営の一環として中国籍留学生を採用して、同社従業員約170人のうち16人、また2015年度の新卒新規採用者8人のうち2人を中国籍社員が占めている。その他韓国、ベトナム籍社員もおり、日本人社員にも国際人を目指すことを求め、新卒採用に際しては語学力も重視し、2014年度入社8名のTOEICの平均は約780点である。若手社員も積極的に海外に派遣し、OJTなどで大手企業に負けない人材育成を図っている。

＜広島県留学生活躍支援センター＞

広島県留学生活躍支援センターは、同県への優秀な外国人留学生の受け入れから、入学後の勉学・生活の支援、就職の支援までを一元的に行うために、2011年に産学官42団体の連携によるオール広島の体制で留学生を支援する組織として設置された。留学生の受け入れから就職までを総合的に支援する団体は少なく、福岡県、大分県、静岡県など稀である。広島県では2012年時点の2,499名の外国人留学生を2020年に5,000名に、県内就職者数についても2012年実績の95名から2020年には220名にすることを目標に掲げている。

留学生の就職支援については、体系的就職セミナー、インターンシップ、個別コンサルティング、留学生採用企業が先進事例を発表する県内企業向けの留学生活用セミナー、企業・留学生交流サロン、合同企業説明会など留学生に特化した支援事業を行っている。説明会のパンフレットには、語学の要求水準などの応募条件や「こう

いう留学生人材を採用したい」という企業からの具体的なメッセージが掲載されている。

同センター就職支援担当の尾本勝昭氏と矢城富雄氏は「留学生の就職については、企業に対する認知度を高めるため、企業説明会やインターンなどに工夫を凝らしている。留学生側の課題は就職後の定着。広島にはマツダの協力会社などに優良中小企業も多いので、大企業のみならず検討してほしい」と述べた。

＜早稲田大学キャリアセンター＞

日本学生支援機構によると、早稲田大学の留学生受け入れ数は2013年5月1日現在3,899名で、第2位の日本経済大学（3,385名）、第3位の東京大学（2,839名）を引き離して首位である。早稲田大学は、教育の国際化推進を目標に早くから留学生の受け入れに積極的に取り組んできており、2005年と比べると外国人学生は2倍超に増加した。進路状況（2013年度）は、報告者902名のうち日本で就職するのは282名（31%）となっており、日本企業への新卒就職率は約3割という状況である。就職先企業は、楽天、日本電気、野村証券など大手が多い。

早稲田大学キャリアセンターの白井由美課長によると「外国人留学生の増加に伴い2011年頃から留学生に対する就職支援を強化した。留学生だけを対象とした就職ガイダンスを設けているほか、面接マナー、エントリーシートの書き方やグループディスカッション対策など留学生が不慣れな分野について丁寧に指導している」とのことである。また、学内企業説明会では、「資料に留学生の採用実績や応募の可否に加えて、採用の積極性について記述があり、留学生には分かりやすいと好評」とのこと。2014年2月の説明会では、大手企業16社が留学生向けに英語で説明を行った。同キャリアセンター職員のタンエンセン氏も「英語のエントリーシートを受け付ける企業も出てきた」とのこと、白井課長によると「留学生採用にかなり前向きになってきた」ようだ。

しかし、留学生の日本企業への就職にはまだ高いハードルがある。白井課長は「留学生の最大の弱点が日本語能力である点は変わらない」と述べる。日本企業の社内公用語はまだ圧倒的に日本語であり、留学生にも日本語検定1級かそれ以上の日本語能力を求めるケースが多い。また、留学生30万人計画達成に向けて13大学が選定されているグローバル30事業によって英語で講義を受けて学位を取得できるようになったため、留学生の日本語学習意欲が低下してしまい、日本語重視意識の変わらない企業との間でミスマッチが生じる現象もおきているとのことである。白井課長も「日本企業が求める優秀さには日本語能力も当然含まれている。留学生は高度な日本語能力を身につける必要がある」という。タンエンセン氏も

「留学生には日本語をしっかり勉強するよう入学時から指導している」とのことだ。

留学生の就職活動への出遅れもあるそうだ。留学生は日本人一般学生よりも勉学意識が高く、卒業ぎりぎりまで勉学に打ち込み、卒業してから就職活動を行う留学生も多いとのこと。留学生にとって多大な労力を強いられる就職活動と勉学との両立は大変だ。

日本企業の留学生採用姿勢はかなり前向きになってきた。しかしながら具体的な採用方法になると、日本人学生と比べて就職が不利なことは否めない。硬直的な新卒一括採用だけでなく、留学生のような多様なバックグラウンド、能力、志向に応じた柔軟な採用選考方法と採用後のキャリア形成の提示が望まれる。