

GLOBAL PLACE 海外ビジネスにおける現地との信頼構築の重要性

国際部 齊藤 幹也

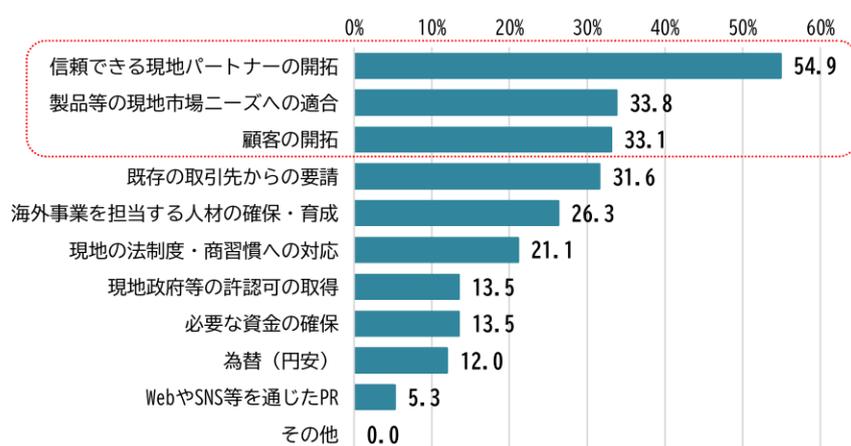
企業にとってビジネスの海外展開は、日本の国内市場の大幅な拡大が見込めない中で、益々重要な 이슈となっています。一方で、昨今の変化の激しい国際経済情勢、地政学リスクなど、海外ビジネスを取り巻く環境が複雑化する中で、中小企業にとって海外展開の難しさが増している状況にもあります。

中小企業が海外ビジネスのハードルを乗り越える上で、重要となるものの一つが現地との信頼関係構築、信頼できる現地パートナーの存在です。今回はアジアを中心とした新興国と日本との信頼関係の構築状況や現地パートナー確保への公的支援について概観します。

海外展開の重要要素、信頼できる現地パートナーの存在

中小企業が海外展開を目指すにあたり、最も重要な要素の一つが信頼できる現地パートナーの存在です。中小企業の海外展開に関する調査（中小企業基盤整備機構、2024）によると、海外展開を実現した中小企業の成功要因として、「信頼できる現地パートナーの開拓」が回答企業割合 54.9%で最大となっており、その次に「製品等の現地市場ニーズへの適合」、「顧客の開拓」が続いています。

図表 12 海外展開を実現できた要因について (n=133 複数回答)



出典：中小企業の海外展開に関する調査「アンケート調査報告書」
(中小企業基盤整備機構、2024年)

また、アンケートでは中小企業の海外展開の課題としても「信頼できる現地パートナーの開拓ができない」が回答企業割合 31.9%で上位にあげられています。実際、中小企業にとっ

て現地パートナー確保は2重のハードルがあります。

- ① 海外との接触があまりなく、現地情報が少ない。パートナー探索に困難を抱える
- ② パートナー探索後も、社会文化や商慣習の違いに慣れておらず、現地とのコミュニケーション、信頼構築が容易でない

中小企業はこのようなハードルを乗り越えてパートナーを確保し、現地との信頼関係を築きながらビジネスを進めることが必要となっています。

アジアにおける日本への高い期待と信頼感

海外展開先の中で、新興国、特にアジアは活発な経済成長・市場の拡大から、日本企業にとって有望な地域となっています。一方で、新興国は欧米等の先進国と比して、商習慣の違いや情報量の少なさから、ビジネスのハードルは一般的に高い状況にあり、それゆえ、現地との信頼関係の構築、現地パートナーの存在が重要といえます。アジアから見た日本への期待感と信頼感はどうでしょうか。海外における対日世論調査（外務省）から概観すると以下のとおりです。

■東南アジア（ASEAN）、2023年度調査

今後重要な国	①日本 (43%)、②中国 (42%)、③ASEAN (40%)、④米国 (38%)、⑤韓国 (25%)
最も信頼できる国	①ASEAN (20%)、②日本 (17%)、③中国 (14%)、④米国 (13%)、⑤サウジアラビア (4%)

■南アジア（インド）、2023年度調査

今後重要な国	①米国 (60%)、②日本 (50%)、③ロシア (49%)、④英国 (45%)、⑤豪州 (40%)
最も信頼できる国	①ロシア (28%)、②米国 (26%)、③日本 (13%)、④英国 (6%)、⑤サウジアラビア (5%)

■中央アジア（ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス、タジキスタン）、2024年度調査

今後重要な国	①中国 (56%)、ロシア (56%)、③トルコ (41%)、④日本 (31%)、⑤韓国 (29%)
最も信頼できる国	①ロシア (43%)、②中国 (16%)、③トルコ (12%)、④EU (4%)、サウジアラビア (4%)、⑥日本 (3%)、韓国 (3%)、ドイツ (3%)

出典：外務省「海外における対日世論調査」より作成

アジア全体で、日本への期待と信頼は高く、いずれの地域でも世界各国の中で日本が上位に位置しています。特に東南アジアから日本は最大の信頼をおかれていることが分かりま

す。同地域はシンガポールのシンクタンクが実施した 2025 年の識者調査でも日本は信頼できる国として 7 年連続で首位となっています(日本経済新聞 2025 年 4 月 7 日)。南アジア、中央アジアにおいても日本への期待は大きく、いずれの地域も前回の同じ調査時より数字が上昇しており、今後もパートナーとしての信頼関係が高まっていくことが期待されます。これら地域の日本への期待感と信頼感の存在は、相互に信頼し得る現地パートナーの発掘・確保のしやすさにもつながり、海外展開先としての素地が高いことを示していると思われます。

信頼できる現地パートナー確保への支援

現地の信頼できるパートナーの確保にあたっては、上記のとおり、①現地情報が少ない中での探索、②社会文化や商習慣の異なるパートナーとの関係構築の 2 つのハードルを乗り越える必要があります。その方法の一つとして、公的機関の支援を活用する方法があります。例えば JETRO の「海外ミニ調査サービス」では、輸出入業者や販売代理店、製造委託等のパートナー候補となり得る現地企業 10 社のリストアップを依頼することが可能となっています。また、中小企業基盤整備機構の「海外 CEO 商談会」では、海外展開を目指す中小企業と、日本企業との連携を希望する海外企業とのオンラインまたは対面による商談会を開催し、信頼のおける海外企業との出会い・商談の場が提供されています。

JICA の「日本人材開発センター(通称:日本センター)」も活用可能です。アジアの中でも、中央アジア等との関係は上記の通り、東南アジアと比較すると途上にある状況です。このような市場経済移行後に発展してきた国々とのビジネスでは、現地パートナーに日本のビジネス・経営への理解があると、信頼構築はより円滑なものになり得ます。日本センターは東南アジア、東・中央アジア地域等の 9 ヶ国(ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、モンゴル、ウズベキスタン、キルギス、カザフスタン、ウクライナ)に設置され、現地経営人材の育成、日本企業とのネットワーク構築を支援しています。

日本センターの具体的な活動として、現地の経営者が日本的経営を学ぶビジネスコース、日本理解促進のための日本語コースの提供が行われています。また、ビジネスコースを卒業し、日本的経営を理解した現地企業の紹介、面談の設定、日本でのビジネス交流会の実施を通じ、日本企業と現地企業のパートナーシップ構築支援も行われています(なお、ウクライナは日本語コース提供が中心)。現在、現地ネットワーク企業は 6,800 社に達しています。日本企業にとって、日本的経営、日本のビジネスマインドを理解する現地経営者、親日企業とつながることで、ビジネスフロンティアにおいて高い信頼関係を構築しやすくなると思われれます。



ベトナム日本人材開発インスティテュート（ホーチミン、左）
カンボジア日本人材開発センター（プノンペン、右）

出典：JICA ホームページ

以上に概観した通り、信頼における現地パートナーを確保し、現地との信頼関係を構築することは、海外展開を成功させるにあたって大変重要な要素です。パートナーを通じてその国の商習慣・文化・市場特殊性を理解することで、自社のビジネスが現地にしっかりと根を下ろすことにつながります。近年の不安定な国際ビジネス環境の中で、相互の「信頼」というキーワードの重要性を益々意識するこの頃です。

参考

- ・ 中小企業の海外展開に関する調査「アンケート調査報告書」（中小企業基盤整備機構、2024年）
[kaigaitenkai_202403_2_report_C1.pdf](#)
- ・ 海外における対日世論調査（外務省）
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/culture/pr/yoron.html>
- ・ 日本「信頼できる」7年連続で首位 ASEAN 識者調査（日本経済新聞、2025年4月7日）
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOQM049EJ0U5A400C2000000/>
- ・ JETRO の海外ミニ調査サービス
https://www.jetro.go.jp/services/quick_info.html
- ・ 中小企業基盤整備機構の海外 CEO 商談会
<https://www.smrj.go.jp/sme/overseas/ceo/>
- ・ JICA の日本センター
https://www.jica.go.jp/activities/schemes/tech_pro/japancenter/index.html