

アジア太平洋研究所資料
15—05

中小企業の東南アジア進出に関する比較研究

2014 年度活動報告書

2015 年 3 月



APIR 一般財団法人 アジア太平洋研究所
ASIA PACIFIC INSTITUTE OF RESEARCH

まえがき

本資料は、アジア太平洋研究所の「中小企業の東南アジア進出に関する比較研究」プロジェクトの2014年度の活動実施報告として作成したものである。以下では、2014年度に実施した研究活動の概要（研究目的、体制、主要な活動及び研究会・公開セミナーでの議論のポイント）を中心に報告する。なお、本研究プロジェクトの成果と提言の詳細については、研究チームが執筆した書籍、『町工場からアジアのグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策』（大野泉編著、中央経済社、2015年4月予定）を別途、ご覧いただきたい。

われわれの研究チームは2012年度から、日本の中小企業が「ものづくり」を東アジア諸国で展開するために相手国および日本側でとるべき施策・体制を検討し、提言を策定することを目的として、中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究に取り組んできた。2014年度においては、今までの研究成果を体系的にまとめ、総合的な政策提言として公開セミナーと出版を通じた対外発信を行うことを目的として、オープン・ネットワーク型の研究会、現地調査（ベトナム）、国内調査を組み合わせ実施した。

書籍及び研究会・公開セミナーを通じてわれわれが重視したメッセージは、主に3点で、①日本型ものづくりのアジア展開（政策ビジョンと支援策の提言）、②地域に根ざした海外進出支援のあり方、③相手国との共創プロセス、である。そして、アジアとの「ものづくりパートナーシップ」と「つながり力」をキーワードに、共創時代の政策ビジョン、海外展開の選択肢、支援のあり方について、事例をまじえて紹介した。

日本は、人口減少や相対的な経済力低下に直面している。また、新たな国際化の波をうけて、ものづくり中小企業をとりまく環境は大きく変化している。一方、多くのアジア諸国は自国の産業高度化のために、日本のものづくり中小企業の進出に強い関心と期待を寄せている。この歴史的機会を日本とアジアの双方にとって有益な、「ものづくり新時代」にするために、日本のものづくりや日本が築いてきたアジアの製造業ネットワークの将来ビジョンをしっかりと形成する必要がある。

昨今、推進されている中小企業の海外進出支援の中長期的目標は何か。ものづくりに関し、日本は何を国内で創造ないし継承し、何を海外展開し、どのようなタイプの企業進出や進出形態を支援するのか。そして、どのような支援をすべきか。われわれは、こうした視点から、本研究プロジェクトを通じて、国内と海外の現場で今起きていることを紹介しながら分析を行った。

われわれの取り組みが、日本とアジアのものづくりパートナーシップの具体化に向けた、ささやかな一歩になればと願う次第である。ご関心ある方は、ぜひ書籍を手にとっていただければ、研究チームとしては、このうえない喜びである。

2015年3月
主席研究員／リサーチリーダー 大野泉

<目的と概要>

今年度の研究では、2012～2013 年度に実施した「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」の成果を体系的にとりまとめ、成果の発信と政策的働きかけを行うことを主目的として取り組んだ。具体的には、①関西を含む国内各地域・自治体による中小企業の海外展開支援策・体制で注目すべき事例や好事例（グッドプラクティス）の分析、②東南アジア諸国（ベトナム、タイ等）の受入体制の比較分析を行い、③総合的な政策提言をとりまとめ、公開セミナーと商業出版を通じた対外発信を行った。

日本のものづくり中小企業は近年厳しい状況におかれている。国内市場の縮小、大企業の海外進出の加速、新興国企業との競争激化や新興国の需要伸張等、事業環境が激変するなか、従来の親企業を中心とした系列的な日本型生産関係が崩れつつある。特にリーマンショック以降、大企業への追随ではなく、海外市場に活路を求め、自社の経営判断・リスクで進出する中小企業が増えている。こうした状況をうけて、ものづくり中小企業の海外展開は、わが国の最重要課題のひとつとなっており、2010年10月に経済産業大臣を議長に「中小企業海外展開支援会議」が発足、2011年6月には「中小企業海外展開大綱」が策定されるなど、オールジャパンによる支援体制が整備されてきている。2013年1月に発足した安倍政権は、6月に策定した「日本再興戦略」において、今後5年間で1万社の中小企業の海外進出を数値目標として掲げている。

関西では「近畿地域中小企業海外展開会議」や「関西ベトナム経済交流会議」（いずれも近畿経済産業局が推進、関西経済連合会も関与）のもとで、ベトナム南部における関西裾野産業集積モデルの推進等の特記すべき取組が2012～13年度に進んでおり、2014年度には大阪府と（公財）太平洋人材センター（PREX）が「ベトナム国ドンナイ省におけるものづくり人材育成事業」（JICA 草の根技術協力/地域経済活性化特別枠）が始まった。また、政府が中小企業の海外展開に積極支援へ転換して3年余がたち、各地域・地方自治体による施策や体制が充実してきており、2013年度には「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」のもとで、神戸・尼崎市、北九州市、諏訪圏、中京・愛知等、他地域の取組について調査を実施した。

<研究体制>

リサーチ・リーダー	大野 泉（政策研究大学院大学教授）
リサーチャー	大野健一（政策研究大学院大学教授）
リサーチャー	領家 誠（大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課参事）
リサーチャー	関 智宏（阪南大学経営情報学部教授）
リサーチャー	森 純一（英国カーディフ大学社会科学部博士課程在学中、前・JICA ハノイ工業大学技能育成支援プロジェクト専門家）
リサーチャー	長嶋朱美（政策研究大学院大学専門職）
研究統括	林 敏彦（同志社大学大学院教授、大阪大学名誉教授）
研究協力者	村嶋美穂（早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程在学中、前・政策研究大学院大学専門職）
事務局	橋本嘉之（アジア太平洋研究所事務局次長）
	島 章弘（アジア太平洋研究所シニアプロデューサー）

石田博之（アジア太平洋研究所総括プロデューサー）
飯塚美恵子（政策研究大学院大学）

本研究プロジェクトは、APIR と政策研究大学院大学（GRIPS）との共同研究として、研究会での議論、国内調査、ベトナムでの現地調査を組み合わせ実施した。近畿地域中小企業海外展開支援会議の構成機関、企業、研究者、専門家等が参加する、オープン・ネットワーク型の研究会（2回 於大阪）、東京の GRIPS にて、APIR/GRIPS 共催セミナー（1回）を含む、計3回の研究会を開催した。

<研究会、国内調査及び現地調査>

研究会はオープン・ネットワーク型で行い、大阪及び東京にて計3回開催した。最初の2回は、地域に根ざした中小企業の海外進出支援に取り組む先進自治体に焦点をあてた。このうち第2回研究会は東京で公開セミナーとして実施し（参加者は地方自治体関係者を含め、約80名）中央省庁・実施機関からもパネリストとして登壇いただき、政策発信を行った。第3回研究会では、進出後の現地ベースでの支援や、現地コミュニティとの深い「つながり」形成に焦点をあてた。特に、発展段階が異なるタイとベトナムにおけるビジネス・パートナーシップの事例を紹介し、今後の取組への示唆を導いた。

各研究会の概要は以下のとおり。研究会の実施においては、近畿経済産業局通商部国際事業課、中小企業庁経営支援部新事業促進課、国際協力機構（JICA）本部及び JICA 関西、北九州市環境局アジア低炭素化センター、北九州国際技術協力協会（KITA）、神戸市アジア進出支援センター、横浜市政策局共創推進室国際技術協力部をはじめとする多くの方々にはリソースパーソンとして、ご協力いただいた。深く感謝申し上げます。

各研究会の議事録は巻末を参照されたい。（報告資料や議論のポイントは、APIR 及び GRIPS 開発フォーラムのホームページでも公開している。）

<http://www.apir.or.jp/ja/research/research-project/3346/> （APIR の本研究プロジェクト HP）

<http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/SME.htm> （GRIPS 開発フォーラム HP）

（敬称略）

<p>第1回：2014年7月2日（水） ものづくり中小企業の東南アジア進出、先進自治体の取組</p>	<ul style="list-style-type: none">●「中小企業の海外新展開－「つながり力」を高める施策とは？」大野泉（リサーチリーダー）●「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」領家誠（大阪府商工労働部中小企業室ものづくり支援課参事）●「北九州市の取組、『北九州モデル』による環境配慮型の都市輸出」石田謙悟（北九州市環境局アジア低炭素化センター担当部長）●「神戸市の取組、『寄り添い型』による中小企業の海外展開支援」檀特竜王（神戸市アジア進出支援センター所長）●コメンテーター：細川洋一（近畿経済産業局通商部国際事業課長）、大野健一（リサーチャー）
--	--

<p>第2回:2014年7月8日(火) 新段階に入った中小企業の海外展開支援―「つながり力」を高める支援策・グッドプラクティス・提言― APIR・GRIPS 共催セミナー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「中小企業の海外新展開―「つながり力」を高める施策とは？」大野泉（リサーチリーダー） ●「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」領家誠（大阪府商工労働部中小企業室ものづくり支援課参事） ●「神戸市の取組、『寄り添い型』による中小企業の海外展開支援」檀特竜王（神戸市アジア進出支援センター所長） ●「横浜市の公民連携による国際技術協力（Y-PORT）」橋本徹（横浜市政策局共創推進室国際技術協力担当部長） ●「北九州の経験にもとづく環境国際協力と地域産業発展」麻原伴治（北九州国際技術協力協会（KITA）常務理事 技術協力部長） ●コメンテーター：木ノ本和弘（中小企業庁経営支援部新事業促進課 課長補佐）、江種利文（JICA 国内事業部中小企業支援調査課長）
<p>第3回:2015年1月29日(水) 現地コミュニティとのつながり形成：タイとベトナムでのビジネスパートナーシップの事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「今年度の活動の振り返り」大野泉（リサーチリーダー） ●「現地コミュニティとのつながり形成、日タイビジネスマッチングの経験より」関智宏（阪南大学経営情報学部教授） ●コメンテーター：片瀬眞悟（近畿経済産業局通商部国際事業課係長）、築野元則（JICA 関西所長）

国内調査では、以下のとおり、2013 年度に引き続き、企業訪問や地方自治体との面談を行った。さらに、これまでに国内各地域で構築した産学官のネットワークを基盤として、日本型ものづくりのアジア展開に関する戦略と提言を検討した。中小企業の海外展開における好事例を体系的に整理し、自治体や金融機関、企業が現在進めている取組の参考になる情報を政策発信セミナー（上述）や出版（後述）を通じて提供した。

国内調査	
2014年7月3日 大阪市（大阪府）	大阪市経済戦略局
2014年11月18日 名古屋市（愛知県）	（公財）あいち産業振興機構／あいち国際ビジネス支援センター
2015年1月28日 福知山市（京都府）、本社は東大阪市（大阪府）	株式会社太陽発條製作所（タイとベトナムに海外拠点）
2015年2月26日 伊勢崎市（群馬県）	有限会社萩原鉄工所、株式会社 DS in Japan、Hoang Duo Co., Ltd.

海外調査は、今年度はベトナムで現地調査を行い、中小企業専用工業団地とマネジメント・サポート、ビジネスマッチングの取組を中心に最新の動きについて情報収集した。海

外進出後の現地ベースの支援に重要性について様々な専門家や企業から助言を得た。同時に、先行進出した日系中小企業による、中小企業目線による進出支援が増えていること、日本の地方自治体による相手国の自治体との連携が進んでいることが明らかになった。ベトナムは 2012 年度に第 1 回調査を実施しており、2 年間の変化に着目すると同時に、昨年度に調査したタイとの比較分析も行った。

海外現地調査	
2014 年 9 月 16 日～25 日 ベトナム（ホーチミン近郊、 ハノイ近郊）	主な調査事項 <ul style="list-style-type: none"> ●ベトナム政府・関係機関の産業開発・外資誘致政策 ●教育機関や現地の産業人材育成機関の取り組み、課題 ●日本関係機関の支援状況 ●現地工業団地視察、企業訪問（南部：ドンナイ省、ホーチミン市／北部：ハナム省）

APIR/GRIPS 「中小企業の東南アジア進出に関する比較研究」ベトナム現地調査 訪問先一覧(2014年9月)

#	訪問先	役職	氏名
①	ホーチミン工業大学	JICA 専門家チーフアドバイザー	林田 隆之
②	JETRO ホーチミン事務所	所長 海外投資アドバイザー	安栖 宏隆 栗原 善孝
③	みずほ銀行ホーチミン支店	支店長 営業課課長	大橋 傑 山崎 勲
④	JICA ベトナム南部連絡所	Senior Project Formulation Advisor	豊田 雅朝
⑤	ドイツ商工会議所	Chief Representative	Marko Walde
⑥	双日/ロンドウック工業団地	双日/ロンドウックInvestment Company Limited 社長	上原 敦
	関西裾野産業レンタル工場区画	双日/ロンドウックInvestment Company Limited社長補佐	高橋 幸治
	ザ・サポート	QUEST代表/ザ・サポート取締役	井上 伸哉
⑦	南海金属ベトナム(ニョンチャック3工業団地内)	社長	吉元 浩幸
⑧	ソルテックトレーディング	代表取締役	宮本 昌
⑨	VIT Japan	代表取締役	猪谷 太栄
⑩	エスハイ社	社長(挨拶のみ)	レ・ロン・ソン (Le Long Son)
		社長補佐	里村 勇祐
		チーフコンサルタント(営業部門 人材紹介担当)	青波 晶子
⑪	フォーバルベトナム社	取締役会長	日田 春光
⑫	ユニカ・ベトナム (ホーチミン市タントゥアン輸出加工区内)	ユニカ・ベトナム社長/Vie-Pan Techno Park 社長	木村 仁次郎
	Vie-Pan Techno Park (ヒェップフオック工業団地内)	Vie-Pan Techno Park 取締役/ ヒェップフオック工業団地株式会社(HIPC) 社長	ドアン・ホン・タム (Doan Hong Tam)
⑬	ベトナム南部投資促進センター	JICA 専門家	菊池 正
⑭	JICA ベトナム事務所	所長	森 陸也
		次長	沖浦 文彦
		次長	増田 親弘
		企画調査員	松下 高士
		中小企業支援調査員	山田 昭彦
⑮	IBC Vietnam Co., Ltd.	Chairman & CEO	市川 匡四郎
⑯	JETRO ハノイ事務所	所長 Director	川田 敦相 竹内 直生
⑰	ベトナム計画投資省・外国投資庁 関西デスク Ministry of Planning and Investment Foreign Investment Agency	投資促進部副部長/埼玉デスク責任者(挨拶のみ)	グエン・グエン・ズン (Nguyen Nguyen Dung)
		関西デスク担当	ファン・トゥイ・リン (Pham Thuy Linh)
		投資促進部	ブー・トゥ・トゥイ (Vu Thu Thuy)
⑱		CIS投資誘致専門家 (前JICAヴィン・フック省投資環境改善サービスセンター専門家)	青木 誠一
⑲	ハナム省人民委員会	知事	マイティエンズン (Mai Tien Dzung)
		知事秘書-外務部 ジャパンデスク	グエンクアンカン (Nguyen Quang Khang)
	BTD Japan ベトナム投資支援センター代表	BTD Japan ベトナム投資支援センター代表	中川 良一
	UEDA Vietnam Co., Ltd	General Director	Takayasu Ueda
	T. RAD Co., Ltd	General Director	藤川 和久
⑳	フォーバルベトナム社 ハノイオフィス	取締役副会長	有賀 正宏
㉑	共英スチール・ベトナム社	社長	山川 薫
		Deputy General Manager	杉野 聡
㉒	ベトナム日本人材協力センター(VJCC)	Vice Director	Nguyen Thi Hien
		JICE/JICA 日本センター事務局	乙黒 令子
ミッション・メンバー			
	大阪府商工労働部	中小企業支援室 ものづくり支援課 参事	領家 誠
	政策研究大学院大学(GRIPS)	教授	大野 健一
		教授	大野 泉

<書籍出版>

日本型ものづくりのアジア展開戦略に関する今までの研究成果をとりまとめ、図書刊行（商業出版）に向けて執筆を行った。2014年度中に全ての執筆作業を完了し、2015年4月に、『町工場からアジアのグローバル企業へ——中小企業の海外進出戦略と支援策』（大野 泉編著、中央経済社）として出版される予定である。

本書が強調しているポイントは、①日本型ものづくりのアジア展開（政策ビジョンと支援策の提言）、②地域に根ざした海外進出支援、③相手国との共創プロセスである。そして、アジアとの「ものづくりパートナーシップ」と「つながり力」をキーワードに、共創時代の政策ビジョン、海外展開の選択肢、支援のあり方を事例をまじえて紹介した。

章構成及び執筆者は以下のとおり。

はじめに

第一部 日本型ものづくりのアジア展開——政策ビジョンと支援策の提言

第1章 ものづくり中小企業の海外進出——政策論 大野健一

第2章 新段階を迎えた中小企業の海外展開支援——「つながり力」を高めるための支援策と事例 大野 泉

第二部 地域に根ざした海外進出支援——「つながり」を生むリーダーたち

第3章 ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割 領家 誠

第4章 各産業集積地域における中小企業の現状と海外展開の取組み 村嶋美穂

第三部 相手国との共創プロセス——進出先との「つながり」を高める

第5章 ものづくり中小企業のタイ進出の実態と課題——ネットワークキングとビジネスの深耕 関智 宏

第6章 ベトナムにおける工業人材育成の状況——日系中小企業と教育 森 純一
訓練機関の連携の可能性

第7章 アジアとの「ものづくりパートナーシップ」に向けて——進出後の支援と現地とのつながり構築 大野 泉

あとがき

本書は3部から構成される。第一部は総論で、日本型ものづくりのアジア展開のための政策ビジョンと支援策を提言する。このうち第1章は政策論で、中小企業の海外進出支援の現状分析と論点整理を行い、ものづくり新時代を切り開くための指針を提示する。第2章は実践論で、新段階に入った海外展開支援策のあり方を論じ、国と地域・地方自治体レベルの連携、相手国や現地キーパーソンとのネットワークづくりを含む、新しい「つながり」構築の必要性を指摘している。

第二部では、地域に根ざした海外進出支援のあり方を考える。第3章は、地元中小企業

に近い存在で、つながりの核となる地方自治体や地域の支援機関が果たす役割に焦点をあてる。第4章は、国内各地の産業集積の特徴をふまえた、各地域に固有な海外進出支援のあり方について、具体的な事例を交えて検討している。

第三部は、進出先として中小企業の関心が高いタイとベトナムを事例に、現地とものづくりパートナーシップを深める重要性を提起する。第5章は、ものづくり中小企業のタイ進出を持続的にする観点から、現地コミュニティとの深いつながり形成や、同国の制度変換をふまえたビジネスモデルづくりの必要性を指摘する。第6章は、ハノイ工業大学における産学連携の取り組みにもとづき、ベトナムで現地教育訓練機関と日系中小企業の連携を強化する意義を論じている。第7章では、進出後の現地ベースの支援のあり方を工業用地、人材、販路開拓・調達先の確保に着目して論じるとともに、長期の視点から進出先国の産業開発能力を高めていく重要性を指摘している。

研究会議事録

- ・ 第 1 回 : 2014 年 7 月 2 日 (於大阪)
- ・ 第 2 回 : 2014 年 7 月 8 日 APIR・GRIPS 共催セミナー (於東京)
- ・ 第 3 回 : 2015 年 1 月 29 日 (於大阪)

『中小企業の東南アジア進出に関する比較研究』
2014年度研究会（第1回） 議論のポイント

日時： 2014年7月2日（水） 14:00～16:30 （引き続き、交流会）

場所： ナレッジキャピタルタワーC カンファレンスルーム RoomC05

参加者： 公的機関、経済団体、企業、研究者、APIR関係者等、57名

冒頭、石田博之（APIR 総括プロデューサー）と大野泉（リサーチリーダー）より、2014年度の研究趣旨を説明。中小企業の東南アジア進出をテーマとした本研究は、今年度で3年目を迎える。過去2年間、関西をはじめとする国内の主要産業集積地における中小企業の海外展開支援についての調査、及びベトナムやタイでの現地調査を行ってきたので、今年度は集大成期と位置づけ、大阪・東京での公開セミナーや出版を含む対外発信に積極的に取り組んでいきたい。特に、本日は、地域に根ざした海外進出支援に取り組み、「つながり」を生むリーダーの役割を果たしている先進自治体の事例を紹介し、相互学習する機会をつくりたい。

1. 問題意識

大野泉（政策研究大学院大学／APIR リサーチリーダー）——「中小企業の海外新展開『つながり力』を高める支援策とは？」

- ・ 中小企業の海外展開は新段階に入った。「中小企業白書 2010年版」を転換点に、政府は中小企業の海外展開の積極支援に転じ、以降、支援メニュー・組織数は拡充。今後は支援の「量」より「質」充実に取り組むべき。従来からある「国内のものづくり支援機能」に、「海外展開支援機能」や「現地支援機能」を組み合わせ、「新しいつながり」をつくる必要がある。国の新施策が中小企業に真に役立つには、企業が地元自治体の相談窓口や支援組織とつながり、また自治体・支援組織が相手国のキーパーソンとつながることが重要。
- ・ 「新しいつながり」をつくるには組織イノベーションが必要。ただし、誰がそのリーダー（組織・人材）になるかは、当該地域の規模や産業集積の特徴等によって様々なパターンがある。また、海外進出の場合、現地で企業活動を持続させるには、相手国と Win-Win 関係を築き、「共創プロセス」をつくることも重要。
- ・ 「つながり力」を高める
- ・ 支援策について、4つのアプローチを挙げたい：
 - ①国内ものづくり支援の拠点で、海外展開に関する情報ネットワークとつながる。
 - ②海外展開支援の拠点で「寄り添い型支援」を実施、企業とつながる。
 - ③海外展開支援の拠点をつないで、ネットワーク化とワンストップ化を進める。
 - ④ビジネスの手法で進出先の課題解決に貢献することで、互恵的に相手国とつながる。大阪府の領家氏が所属する「ものづくり支援センター（MOBIO）」は①の例で、東大阪を拠点とした地元中小企業に近く、海外情報を交換する勉強会や海外リソースパーソン

ンとのネットワーク構築に取り組んでいる。②の典型例が檀特所長の「神戸市アジア進出支援センター」で、市が新設した海外展開支援の拠点で、地元企業への訪問相談を含め、企業が利用しやすいサービスを提供している。③の例として、北九州市の国際ビジネス振興課が設置した北九州市貿易・投資ワンストップサービスセンター (KTI) がある。④は今日、石田部長にお話しいただく環境局の「アジア低炭素化センター」が代表例で、公害を克服して環境都市になった北九州の行政・企業・社会に蓄積されたノウハウを、国際協力とビジネスを融合させて取り組む拠点になっている。

- ・他にも、横浜市（政策局共創推進室の Y-PORT 事業、水道局の横浜ウォーター(株)）や尼崎国際ビジネス交流会（尼崎信用金庫が事務局）、諏訪地域で大手企業 OB を中核人材とした NPO による支援等、注目すべき事例がある。
- ・加えて、海外進出は企業目線だけでなく、相手国の事情も考えて取り組む必要がある。これはタイとベトナムを比較すると明らか。タイは地場産業がある程度発達しているため、自国の産業高度化に貢献する業種のみ日系中小企業に来てほしいという「選択的歓迎」だが、ベトナムは裾野産業が未発達のため「全面歓迎」。タイには長年の経済協力・人材交流で日本のものづくりを習得した組織・人材が育っており、現地組織・人材と協働した中小企業の進出支援が望ましい。一方、ベトナムでは事業環境や政策面の課題はまだ多く、実施中の ODA 事業との連携やベトナム政府・地方省への政策的働きかけが重要になる。相手国により異なる事情に配慮しながら、日系中小企業の海外展開支援を進めることが、特に国レベルでは必要になるろう。

2. 報告

（1）総論： 領家誠氏（大阪府商工労働部中小企業室ものづくり支援課参事）——「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」

- ・本日報告する内容は、昨年度報告書の第三章のエッセンス。ものづくり中小企業の海外展開の類型のうち、消費財（B to C）ではなく生産財（B to B）、さらに輸出型ではなく現地で生産を行う生産展開型に焦点をあてている。
- ・自治体における中小企業の海外進出の基本的な支援体系として、①相談、②セミナー、③海外ビジネスマッチング、④海外ミッション、⑤現地支援機能（駐在事務所や民間委託におけるサポートデスク設置等）がある。
 - ①相談：貿易相談から海外進出まで多岐にわたる。相談員の多くは大手企業 OB 等の海外経験豊かな外部人材だが、お任せ相談にならないよう、適宜、職員が同席して対応するなど、相談レベルの把握を行うことも必要。また、そもそも海外というより国内の経営課題の解決が優先する場合もあるため、広範な課題にも助言する姿勢も大切。海外進出ありきとならないよう留意。
 - ②セミナー：「興味段階」に比べ、海外進出の「計画段階」では企業は個別具体的な情報を求めているので、企画に際しては、日常的な企業との接触によるニーズ把握が重要となる。
 - ③ビジネスマッチング：課題は、現地の発注者・組織の存在有無や財務リスク、技術

レベル等について自治体レベルで把握しきれないこと。また、取引先の探索だけでなく、外注先を視野にいたれた現地企業とのマッチング機会の創出も課題。この点で JETRO や JICA（シニアボランティア等）の情報は有用。

④海外ミッション：明確かつ戦略的に目的を設定する必要がある（スタディツアー→ビジネスマッチング→進出のどの段階まで支援するのか？）。現地ネットワークづくりは時間を要し、自治体の予算は限られているので、どの国でこういった支援をしているかを絞り込むことも必要。

⑤現地支援機能：直営で駐在事務所をもつ自治体数が減少し、業務委託型が増加。また事務所は ASEAN 地域で増加する一方だが、中国からの撤退が増えている。

- ・新たな支援事例として、インフラ輸出型支援や日系中小企業群の進出（集団 FDI）がある。インフラ輸出型支援は、国内の実証体制の有無が鍵となる。北九州市のように、国内実証の体制を整えたうえで、海外展開の取組につなげることが重要。集団 FDI は、JICA のタイ日・お互いプロジェクト（正式には「タイ国日対・産業クラスターリンクーののための体制整備調査」）が促進・支援等を行っている。自分もプロジェクトに参加しているが、特定地域だけでは初期の進出企業の確保は難しい。全国から関心のある企業を集めるには、各地域の企業が顔の見える形で結びつくネットワークづくりが重要。
- ・中小企業の海外展開支援における自治体の役割について、予算と人的資源が少ない中で、地域のどの産業集積を維持・発展させるのか、支援戦略の「文脈」を明確にすることが重要。例えば、北九州市は都市づくりという文脈で長年取り組んでいるし、今年度より大阪府は、工業高校や高等専門学校の実験をもとにベトナムで中小企業の技能者育成支援に取り組む予定（JICA 草の根技術協力・地域経済活性化）。単独の自治体ですべてを行うのは限界があり、特定地域における海外展開支援の実験とネットワーク構築を通じて、それらの取組を他地域や業種等に横展開するといったクラスター連携も一つの方向性ではないか。
- ・最後に、自治体の組織体制として、海外展開支援と国内企業支援を別の部署が担当している場合が多いが、自治体内における横のつながりを強めることも重要。

（2）事例 1： 石田謙悟氏（北九州市環境局アジア低炭素化センター担当部長）——「北九州市の取組、北九州モデルによる環境配慮型の都市輸出」

- ・北九州市は、1960 年代の公害克服の実験を生かして環境国際協力に取り組んでいる。同時に、環境を意識した社会システム構築（北九州エコタウン、北九州スマートコミュニティ等）も推進している。こうした実績に基づき、環境局は 2010 年 6 月に「アジア低炭素化センター」を設立し、環境ビジネスのアジア展開を進めている。民間活力を導入することで、国際協力を超えて、事業の持続性が担保できると考えている。
- ・本センターは、1980 年から海外人材育成を実施している北九州国際技術協力協会（KITA）と環境省関連の地球環境戦略研究機関（IGES）の北九州アーバンセンターを含む、3 組織から成り、企業の技術輸出支援を中心に、専門人材育成、調査研究や情報発信も行っている。単なる技術輸出だけでなく、グリーンな都市づくりに官民連携で取り組んで

いる。主な海外展開先はインドネシア、インド、ベトナム、タイ、中国。

- ・「北九州モデル」は、公害問題の克服から先進的な環境都市に至るノウハウを体系的に整理し、総合的な都市ソリューションを提供するもの。4分野（廃棄物管理、エネルギー、上下水、環境保全）でマスタープランを策定・支援するツールである。
- ・センターは、都市環境インフラ輸出のために都市間連携のプラットフォームを形成し、企業単独ではできないビジネス環境整備を包括的に支援している（例えば、案件終了後の長期的なフォローアップ、相手都市政府へ直接アクセス、管理運営面の人材育成、省庁横断的な支援等）。2014年度3月末までに、国内省庁（経済産業省やJICA等）から資金を獲得し、アジアの37都市で58プロジェクトを実施。北九州市の取組は世界の注目を集め、中国、インド、タイの要人が訪問した。
- ・インドネシアのスラバヤ市は、都市間連携によるグリーンシティ輸出の事例。2004年から市内の廃棄物総量の半分以上を占める生ごみのコンポスト化を推進、住民の環境意識が向上して、現在では2万世帯以上の家庭に普及した。これにより、廃棄物発生量の30%以上削減を達成。その結果をうけて、2012年11月にスラバヤ市と環境姉妹都市(Green Sister City)を締結した。そして、工業団地の廃棄物処理、排水処理（下水道整備）、水道水浄化、飲料水供給事業等のグリーンシティ輸出に取り組んでいる。例えば、約300社が立地する国営工業団地（インドネシア政府50%、東ジャワ25%、スラバヤ市25%）への電力供給事業。スラバヤ市の飲料水供給事業では、現地の水道水を処理した美味しい水について、地域生活協同組合を通じて安価に提供。節水機器の普及により、上流から下流まで水使用量を減らし、エネルギー削減に貢献する等。
- ・相手国による違いもある。インドネシアはタイに比べ電力の制度や仕組みが未整備で、まず制度づくりからアプローチする必要がある。また、JICA支援により、「北九州モデル」を活かした短・中・長期の時間軸に沿った施策の検討、マスタープラン策定を行い、それを活用して企業のビジネスチャンスを拡大していきたい。
- ・ベトナムのハイフォン市とも姉妹都市を締結。ベトナムではグリーン成長戦略（Green Growth Strategy）を策定しており、これに基づいてハイフォン市でもアクションプランの策定支援を行っている。その実現のために、日系企業と連携して取り組んでいる。タイでは都市連携の枠組を活用し、工業団地と周辺コミュニティとの連携を考慮した環境配慮型工業団地の整備を推進。工業団地があるから町が良くなる、ことを実現すべく協力したい。
- ・このように「北九州モデル」を活用して、インドネシアをはじめとしたアジア諸国に支援を行い、最終的にはアジア諸国の成長モデルを、アジアの国々と共に作り上げていきたい。

（3）事例2：檀特竜王氏（神戸市アジア進出支援センター所長）——「神戸市の取組、『寄り添い型』による中小企業の海外進出支援」

- ・神戸市内には高い技術力を持つ大手企業が存在し、それを支える中小企業が集積している。2010年に国が中小企業の海外進出の積極支援に転じたことをうけ、神戸市も中小企業にとって海外進出が一つの選択肢となるよう、2010年秋頃から検討を開始した。

- ・以下、本日の問題意識にそって、「つながり力を高めるための支援策」の実践事例を紹介する。つながり力の実践事例（その1）は、アジア進出研究会。市内中小製造業にアンケートを実施したところ、55社が海外進出に関心をもっていることが判明。そこで甲南大学経営学部の安積敏政教授に座長をお願いして研究会を立ち上げた（2011年4月～11月）。専門的見地からの助言、個別企業訪問調査、東南アジア調査ミッションを実施した。
- ・アジア進出研究会の主な提言は、①アジア進出支援センター設置、②海外進出前のリスク軽減支援、③「寄り添い型」の中小企業のアジア進出支援。これをうけて、研究会から8か月後の2012年7月に産業振興局工業課の傘下に「神戸市アジア進出支援センター」を設置した。「寄り添い型支援」は、中小企業の日線で、各企業の事情に合った適切な支援を行うべきとの安積座長の助言をふまえたもの。
- ・実践事例（その2）は、相談できる協力者を数多くもとうと、3つのネットワークづくりに取り組んだ。具体的には、①業界団体（兵庫工業会、神戸市機械金属工業会、神戸商工会議所等）、②アドバイザー（国別・業種別の専門、登録者数は今年度116名）、③支援機関等（国・県・他都市、JETRO・中小機構・JICA、外国政府機関、民間企業、海外ミッション訪問先等）。特に支援機関等とのネットワークでは、企業日線に立った利用し易さを考え、本センターをJETRO神戸の隣に設置し、内部専用通用口でつながるようにした。さらに今年5月に県のひょうご海外ビジネスセンターが同じフロアに移転し、「ひょうご・神戸国際ビジネススクエア」として、企業の海外展開をワンストップで一体的に支援する体制を整えた。
- ・他の実践事例として、地域の弁護士との連携（その3）、留学支援団体との連携（その4）、アジアビジネスミッション（その5）がある。海外展開では法律上の問題に直面することが多い。弁護士は敷居が高くて利用しづらい、海外の法制度に精通した弁護士を探すのが困難という中小企業の声が多いことから、地域の海外展開支援弁護士とのネットワーク構築や、若手弁護士による勉強会開催等を行っている。また、地元の留学生支援団体とともに外国人留学生向けの塾を開設し、中小企業経営者と共にアジアでの事業展開について学ぶ場を設けている。さらにアジアビジネスミッションを企画し、関心ある企業に参加いただき、海外政府機関等とのネットワーク深化の機会にしている（昨年はベトナム・ミッションを実施し、1社がハノイ進出。今年上半期にフィリピン・ミッションを準備中）。
- ・中小企業の海外進出支援の効果について、センター利用者や海外進出した企業からの聞き取り通じて把握に努めている。海外進出後の本社への影響は、概ねポジティブな回答だった。今後、全国各地の成功・失敗例について経営者の生の声を蓄積・共有するとともに、支援の効果を高めていきたい。

3. 意見交換、質疑応答

細川洋一氏（経済産業省近畿経済産業局通商部国際事業課長）

- ・近畿経済局として今後重点的にやるべきことを幾つか申し上げたい。第1に、進出後

の支援を強化する必要性。例えば、ベトナムでは中央政府は政策決定を、地方政府は決定された政策の執行・運用を担っているが、政策の執行・運用は現場行政官の裁量で行われることが多いと言われている。このため、ベトナムに進出している関西企業から政策の執行・運用面での個別改善要望（税、通関手続、投資ライセンス等）も少なくない。当局は、こうした改善要望を集約し、当局との経済協力関係を構築しているホーチミン市やドンナイ省の地方政府へのロビイング活動を強めていきたい。第 2 に、海外のみに着目するのではなく、当局をはじめ自治体や関係機関が連携して、国内外で一貫した支援体制をつくることが重要。また、第 3 に、アウトバウンドのみではなく、インバウンドとして相手国からも日本に投資するという、双方向での付き合いができるようにすることが重要と考える。

大野健一（政策研究大学院大学（GRIPS）教授）

- ・細川課長から言及があったが、海外展開支援で行政、自治体、経団連等が取り組むべき重要な点は、第 1 に、個別企業が踏み入れることができない相手国の政策制度の改善を促す（もぐらたたき）活動である。第 2 に、産業能力を高めるための積極的な活動で、裾野産業育成、工業人材と企業連携、金型産業、省エネや自動産業のマスタープラン作成等、を挙げることができる。それによって、相手国と日本の中小企業が Win-Win 関係になるのではないか。また、日本国内の自治体が途上国へ直接掛け合うことも良いが、それだけでなく、地方自治体同士が一緒になり、オールジャパンとして共通の問題意識をもって取り組むことも考えては如何か。例えば、税制が悪い、人材が育っていない、法令がすぐに変わりすぎる等、共通の課題に対し、国内で連携メカニズムをもって取り組むことも重要と考える。

関智宏氏（阪南大学経営情報学部・大学院企業情報研究科 教授）

- ・本学では、中小企業ベンチャー支援センターという中小企業支援機関を大学独自に設置しており、2012 年度からタイのビジネススクールと連携し、現地でビジネスマッチングを実施している。今年度は、大阪・兵庫・広島・埼玉などから約 30 社がミッションに参加する。このビジネスマッチングは、日本やタイの政府（工業省、BOI 等）の支援は受けておらず、大学と企業の資金で活動している。本ミッションを通じて感じたことは、現地企業や現地の企業関連団体と日本側がどこまで深く関わっていくかが大きな壁になるということである。今まで 2 か月に 1 度の頻度でタイに出張し、現地ネットワーク構築に努めているが、継続して密な関係づくりは難しい。また、企業がミッションに参加したからといって、即座に契約や交渉ができるようになるという期待は現実的でない。一時的なビジネスマッチングではなく、それを深め持続的に行っていくことが重要と考える。

参加者から

- ・北九州市の報告で重点国・都市が挙げられていたが、経緯をあれば教えてほしい。
→（石田氏）インドネシアの事業に最も力を入れており、他の国・都市はおおよそ同

等レベルの重要度。ただし、ベトナムやタイは地元中小企業の関心が高いので、北九州市としても戦略的に取り組んでいきたい。

- ・北九州のアジア低炭素化センターは包括的マスタープランの策定を支援しているとのことだが、誰がどのような手法で行っているのか。

→（石田氏）体制としては、企業からの転職者 15 名を含め、合計 20 名。ビジネス感覚に優れた人材を集めた。北九州モデルを活用して、アジア低炭素化センターで支援を行う。また、北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター（KTI センター）として、北九州市国際ビジネス政策課、JETRO 北九州、北九州貿易協会の 3 機関が一体となって企業に貿易実務や販路開拓、進出支援等を行い、海外ミッション派遣や展示会開催等も実施している。

- ・北九州市はプロジェクトベースで取り組んでいるとのことだが、企業とどのように協力して案件形成をしているのか。

→（石田氏）企業側から支援要請がある場合は、積極的に支援している。ジャカルタ進出を検討している企業が現地調査を行って現地政府と交渉をしたが旨くいかなかったケースでは、相談を持ちかけられ、北九州市としてスラバヤを提案した例がある。全体としては、企業からの声掛けが 3 分の 1 で、それ以外は北九州市から企業への提案になっている。

・ 安積敏政氏（甲南大学経営学部教授）

- ・本日の研究会は研究所や大学による企画のせい、中小企業が目線から離れた議論になっている印象。海外展開が安易なものに聞こえるが、中小企業にとっては決してそうでない。

- ・神戸市に「寄り添い型支援」を助言した者として、3 点述べたい。第 1 に、経営者・企業にとって最も難しいのは事業の撤退である。過去に 40 数か国を訪れ、107 社の中小企業を見てきたが、海外進出後に撤退する可能性がある企業は少なくない。次に難しいのが進出後の事業運営で、予算や現地のビジネス環境等、企業は様々な問題に直面する。企業に寄り添った支援が重要なゆえんで、片道切符の支援は現実的でない。第 2 に、市の体制。神戸市アジア進出支援センターを産業振興局の下に置き、自治体が責任をもった体制にすべきとアドバイスした。第 3 は、予算の重要性。市・県・国は膨大な予算を海外展開に投入している。地方自治体も市・県議会を通して年間数千万円近い予算を使っている。したがって、効果があったかどうか、何が役に立っているかそうでないか等を報告する責任がある。予算は天から降ってくるわけでない。各自治体は、予算を確保したうえでセンターを開設・運営していることを忘れてはならない。

→（領家氏）安積先生のご指摘どおり、センターを市の直営にすることで、企業の反応が分かる。中小企業の海外展開において、自治体が説明責任を問われることを忘れてはならない。大阪府としても、神戸市の取組に負けないよう、今後も企業や市民の目線で取り組んでいきたい。

→（檀特氏）同様に、企業からの声を今後も大切にしていきたい。よく企業から人材探しに苦労しているという声を聞くが、留学生を活用すべき。神戸市は留学生支援団

体と連携しているため、そのような情報提供も行っていきたい。引き続き、ミッションの機会に企業の出会いの場をつくり、ミッション中にいつの間にか商談が始まっているような、きっかけづくりや環境整備を徹底していきたい。

4. まとめ：大野泉（GRIPS リサーチリーダー）

- ・貴重なコメントやご意見に感謝。さらに今後、相手国の人材育成や大学との連携等、現地のリソースを含めた企業進出も重要になってくると考える。次回の研究会では、こうした観点も交えて報告・情報共有・意見交換の場をつくりたい。

以上

APIR・GRIPS 共催セミナー
新段階に入った中小企業の海外展開支援
——「つながり力」を高める支援策・グッドプラクティス・提言——
議事録

日時: 2014年7月8日(火) 14:00~18:05

場所: 政策研究大学院大学 1階 1A&B 会議室

冒頭挨拶: (一財) アジア太平洋研究所 (APIR) 事務局次長 橋本嘉文

スピーカー: 政策研究大学院大学 (GRIPS) 教授/APIR リサーチリーダー 大野泉

大阪府商工労働部中小企業室ものづくり支援課参事 領家誠氏

神戸市アジア進出支援センター所長 檀特竜王氏

横浜市政策局共創推進室国際技術協力担当部長 橋本徹氏

(公財) 北九州国際技術協力協会 (KITA) 技術協力部長 麻原伴治氏

コメンテーター:

中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課/海外展開支援室 課長補佐

木ノ本知弘氏

国際協力機構 (JICA) 国内事業部中小企業支援調査課長 江種利文氏

参加者: 地方自治体を含む公的機関・企業・研究者・学生等、78名、事務局5名

(計83名)

1. 主催者ご挨拶: 橋本嘉之 ((一財) アジア太平洋研究所 (APIR) 事務局次長)

冒頭、APIR の概要及び本研究プロジェクトについて説明。今年度は、前年度からの取組と問題意識を継続しながら、実践的な政策インフラ作りに資する研究・分析を進める。成果を体系的にまとめ、総合的な政策提言として、公開セミナーや出版を通じ对外発信していくことを目指している。本日のセミナーでは、特に地域に根差した海外進出支援に取り組み、「つながり」を生むリーダーの役割を果たしている先進自治体の事例を紹介する。本日の議論、及びセミナーを通じた交流・ネットワークの構築が、参加者の今後の活動に役立つことを願っている。

2. 本研究の問題意識と主なメッセージ:

大野泉 (政策研究大学院大学 (GRIPS) 教授/APIR リサーチリーダー)

「中小企業の海外新展開—『つながり力』を高める支援策とは?」(資料1)

- ・ 2012年度から APIR と共同で、中小企業の海外展開支援をテーマとした研究に取り組んでいる。本日のセミナーでは、研究成果をもとに「つながり力」を高める支援とは何か、という観点から議論を深めたい。数年前から国は中小企業の海外展開を推進し始め、様々な施策を導入しているが、実際にはまだ試行錯誤の自治体・支援組織もあると思う。また、アジアビジネスや国際化で頑張っている中小企業の事例を紹介するセミナーや本は多いが、支援のあり方に焦点をあてたものは少ない。私たちは過去2年間に関西を含む国内の産業集積地を訪問し、タイやベトナムでも調査をした。素晴らしい取組をしている地方自治体や支援組織の方々に出会い多くを

学んだことから、今般、こうした先進事例を皆様に紹介するセミナーを企画したいと考えた。前半セッションでは大阪府、神戸市、横浜市、北九州市の4つの自治体・支援組織からお話し頂き、最後のディスカッション・セッションで中小企業庁とJICAにもご参加頂いて意見交換、皆様との質疑応答の機会を設けたい。

- ・ まず問題意識を述べると、中小企業の海外展開支援は新段階に入った。「中小企業白書 2010 年版」を転換点に政府は中小企業の海外展開の積極支援を打ち出し、以後、支援メニュー・組織の数は拡充した。特に近年、中小機構や JETRO のハンズオン支援や現地のプラットフォームづくり、外務省や JICA による ODA を活用した戦略的な活動等が実施されている。こうした進展をふまえ、今後は支援の「量」より「質」充実が重要になっている。これら国レベルの施策が中小企業に真に役立つには、企業が地元の自治体の相談窓口や支援組織とつながり、また自治体・支援組織が相手国のキーパーソンと深くつながることが重要。
- ・ この2年間、二つの問いかけをしてきた。一つは「どんな支援をすべきか」、もう一つは「どんな企業が海外展開をするべきか」ということ。最初の「どんな支援をすべきか」については、「新しいつながり」をつくる組織イノベーションが必要。多くの自治体は「国内のものづくり支援機能」をもつが、これに「海外展開支援機能」や「現地支援機能」を組み合わせる必要がある。その時重要になるのは、新たなネットワークのハブとなるリーダーに誰（組織・人材）がなるのか、ということ。各地を訪問して学んだのは、地方の規模や産業集積の特徴等によって、リーダーの担い手には多様なパターンがあること。また海外進出の場合、現地で企業活動を持続させるには相手国と Win-Win 関係を築き、Co-creation(共創)のプロセスをつくることが重要になる。
- ・ 二つ目の「どんな企業が進出すべきか」については、国・地域・企業など、立場によって観点が異なると思われる。昨今は中小企業の海外展開ブームだが、ただ進出すれば良いわけでない。中小企業にとって進出コスト・リスクは大きく、国内での市場開拓、輸出、生産委託等の様々な可能性を考え、段階的に準備していくことが重要。自治体レベルでは、地域経済の活性化の観点が重要になる。国レベルでは、日本のものづくりのアジア展開という観点にたてば、例えば中間財の製造業の海外進出を通じて現地の裾野産業育成や人材育成を実現し、日本からの FDI の受け皿として成長させていくことも重要と考える。
- ・ 「つながり力」高める支援策について、4つのアプローチを挙げたい。
 - ① 国内ものづくり支援の拠点で、海外展開に関する情報ネットワークとつながる：今回ご報告頂く大阪府のものづくりビジネス支援センター (MOBIO) は、東大阪を拠点とし、地元中小企業に近い存在。そこで海外情報を交換する勉強会や海外リソースパーソンとの支援ネットワークづくりに取り組んでいる。
 - ② 海外展開支援の拠点で「寄り添い型支援」を実施し、企業とつながる：神戸市のアジア進出支援センターは、まさにその典型例。同センターは神戸市産業振興局工業課に直属し、地元ものづくり企業支援の一環で海外展開支援を行っている。
 - ③ 海外展開支援の拠点をつないで、ネットワーク化とワンストップ化を進める：北九州市貿易・投資ワンストップサービスセンター (KTI) は、そこにいけば貿易

実務や輸出から海外進出を含む国際ビジネスに関する全ての情報収集ができる。北九州市の国際ビジネス振興課が北九州貿易協会や JETRO 北九州と連携している。

- ④ ビジネスの手法で進出先の課題解決に貢献することで、互恵的に相手国とつながる：横浜市（Y-PORT 事業、横浜ウォーター（株）等）や北九州市（アジア低炭素化センター、国際技術協力協会（KITA）等）は、自治体に蓄積されたノウハウや企業の技術を活用して、相手国の課題解決に貢献するアプローチをとっている。まさに「共創プロセス」を通じた海外展開支援。
- ・ 「つながり」をつくるリーダーの存在は重要だが、様々なパターンがある。地域の経済産業局（国と地域の官民の接点）、地方自治体（本日も登壇者が報告）、金融機関（地元密着型の地銀・信用金庫等による支援）、企業 OB を核とした NPO（行政と連携して地元企業を支援）、中小企業相互が連携（共同進出、協業進出等）等、地域によって特徴的な取組がみられる。具体例は配布資料（スライド 6・7）を参照。
 - ・ 相手国との「共創プロセス」を通じた海外展開支援においては、進出先の産業発展段階や社会的課題等、現地のニーズも考慮して Win-Win 関係を築くことが重要になる。このプロセスで自治体は、地域がもつノウハウ・企業の技術と、ODA や経済協力、姉妹都市連携等を通じて現地で構築したネットワークを組み合わせるコーディネーター役を果たしうる。日本の産業政策と相手国への産業開発協力をシンクロナイズさせ、アジアと「ものづくりパートナーシップ」、また海外都市連携による「都市づくりパートナーシップ」を強化することは重要。
 - ・ 特に海外進出においては、企業側の目線だけでなく、相手国の立場も考えて取り組む必要がある。例えば、タイとベトナムはともに日本企業に人気の高い進出先だが、日系中小企業の大量進出に対する受け止め方は異なる。タイでは地場産業がある程度発達しているため、自国の産業高度化に貢献する業種に限り進出を歓迎するという「選択的歓迎」だが、ベトナムは裾野産業が未成熟なためその発展のためにも日系中小企業の新規進出を「全面歓迎」。またタイには、長年の経済協力・人材交流の蓄積があり、日本のものづくりを習得した組織・人材が育っており、こうした現地組織・人材を動員して日系中小企業の進出を支援できる基盤がある。一方、ベトナムでは事業環境や政策面の課題が未だ多く、実施中の ODA 事業と連携して、ベトナム側への政策的に働きかけや能力強化をすることが重要になる。このように、現地事情をふまえた進出支援をしてこそ、互恵的な関係構築につながると考える。
 - ・ 最後に、「つながり力」を高める支援策とは、「地域に根差した」海外展開支援であり、相手国との「共創プロセス」を通じた海外展開支援である。地方自治体は地元中小企業に近いことから、地域にあるリソースを活用する、国内と海外をつなぐ、さらに自治体や地元企業に蓄積されたノウハウを活用して現地の課題解決型ビジネスに取り組むなど、地域経済活性化という点で「つながり力」のリーダーとなりえる。今からご登壇いただく自治体・支援組織のご発表を通じてこうした点について具体的な理解を深め、さらに国・県・市レベルの支援の連携や自治体間の連携のあり方、地域のリソースの活用方法や ODA との連携等についても考える機会を提供できればと考えている。そして本日のセミナーが参加者の皆様にとっても、つなが

りを深める機会になれば幸いである。

3. 報告：

地域に根ざした海外進出支援のあり方

(1) 「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」 資料2

領家誠氏（大阪府商工労働部中小企業室ものづくり支援課参事）

- ・ APIR・GRIPS の共同研究にメンバーとして参加して3年目となる。本日報告する内容は、昨年度報告書の第三章のエッセンスである。なお、ものづくり中小企業の海外展開の類型（スライド2）のうち、本研究は消費財（B to C）ではなく生産財（B to B）、さらに輸出型ではなく現地で生産を行う生産展開型に焦点をあてている。
- ・ 大阪府のものづくりビジネス支援センター（MOBIO）は中小企業支援室ではなく、成長産業振興室に属する。ワンストップでものづくり支援の相談を行っている。視察が増えており、一昨年度の200団体から昨年度は408団体の視察を受け、一日平均2件となっている。そのうちアジアからの団体は67件だった。また夜の時間帯にもものづくり企業に声をかけ、ワンテーマを定めて議論するMOBIO Cafeという小規模セミナーを開催しており、過去4年で延べ1万人の参加があった。企業目線で多様なテーマを取り上げているが、海外関連は企業の関心が高いテーマのひとつ。
- ・ 自治体における中小企業の海外進出のための基本的な支援体系として、①相談、②セミナー、③海外ビジネスマッチング、④海外ミッション、⑤現地支援機能（駐在事務所や民間委託におけるサポートデスク設置等）がある。
 - ① 相談：貿易相談から海外進出のための相談を含む。相談員の多くは外部専門家で、大手企業OBを中心に海外経験豊かな人材を配置しているが、お任せ相談や上から目線の相談にならないよう、職員が同席するなどして、適宜相談状況の把握を行う必要がある。海外進出への関心は高まっているが、そもそも国内の経営課題に対応できているかを確認し、海外進出ありきとならないよう留意することも必要。広範な相談になるので相談員の能力向上も重要と考えている。
 - ② セミナー：「興味段階」では一般情報の提供でよいが、より効果的なのは海外進出の「計画段階」の企業をターゲットに個別具体的な情報提供する企画である。企画に際しては、企業のニーズ把握を常にしておくことが肝要である。
 - ③ ビジネスマッチング：海外展示会や商談会への出展補助、国内外でのマッチング等、いくつかの方法で行っている。課題は、（現地の）発注者・組織の存在有無や財務リスク、技術レベル等について自治体レベルで把握しきれないこと。また、現地の取引先の探索だけでなく、外注先を視野にいれた海外企業とのマッチング機会の創出も課題。この点ではJETROやJICA（シニアボランティア等）、現地の業界組織等と連携して情報入手することが重要。現地の発注先の確保と進出のどちらを先に決めるのか、戦略的な検討が必要。
 - ④ 海外ミッション：目的を明確かつ戦略的に設定する必要がある（スタディツアー→ビジネスマッチング→進出のどの段階まで支援するのか？）。現地ネットワークづくりには時間を要し、また自治体の予算は限られているので、どの国でこういった支援をしていくかを絞り込むことは必要。

- ⑤ 現地支援機能：近年の自治体の海外拠点の進出傾向としては、直営で駐在事務所をもつ自治体数が減少し、業務委託型が増加。駐在員事務所は ASEAN 地域で増加する一方だが、中国からの撤退が増えている。
- ・ インフラ輸出型支援は、国内の実証体制の有無が鍵となる。北九州市は、昔から国内で実証された技術を海外に普及しているから上手く機能している。国内実証の体制を整えたいうえで、海外展開の取組につなげることが重要。
 - ・ 昨年 JICA はタイ日・お互いプロジェクト（正式には「タイ国日対・産業クラスターリンケージのための体制整備調査」）を通じて、日系中小企業群の進出（集団 FDI）の促進・支援等を行っている。自治体や経済団体が参加する地域キーパーソン会議を開催し、人的ネットワーク構築をしている。自分も本プロジェクトに参加しているが、今後は、各地域の企業がつながることが重要になろう。集団 FDI において、特定地域だけでは初期の進出企業の確保は難しい。全国から関心のある企業を集めるには、各地域の企業が顔の見える形で結びつくネットワークづくりが重要と考える。
 - ・ 中小企業の海外展開支援における自治体の役割について、予算と人的資源が少ない中で、地域のどの産業集積を維持・発展させるのか、具体的な展開地域をターゲットしたモデル的取組を実施するなど、支援戦略の「文脈」を明確にすることが重要。多くの分野に手を広げるのではなく、自治体として強みがある事業に絞って戦略を立てることが重要。例えば、北九州市は都市づくりという文脈で長年取り組んでいるし、大阪府は今年度より、日本が高度成長期に整備した工業高校や高等専門学校の経験をもとにベトナムで中小企業の技能者育成支援に取り組む予定（JICA 草の根技術協力・地域経済活性化）。また、各地域の強みを活かして自治体同士が連携していくことも重要。単独の自治体ですべてを行うのは限界があり、特定地域における海外展開支援の経験とネットワーク構築を通じて、それらの取組を他地域や業種等に横展開するといったクラスター連携も一つの方向性ではないか。
 - ・ 最後に、自治体の組織体制として、海外展開支援と国内企業支援を別の部署が担当している場合が多いが、自治体内における横のつながりを強め、国内外のシームレスな支援体制を構築することが重要と考える。

(2) 檀特竜王氏（神戸市アジア進出支援センター所長）

「神戸市の取組、『寄り添い型』による中小企業の海外進出支援」 資料 3

- ・ 本セミナーの問題意識にそって、「つながり力を高めるための支援策」の実践事例を紹介する。神戸市内には高い技術力を持つ大手企業（パナソニック、川崎重工、三菱重工、三菱電機等）が存在し、それを支える中小企業が集積している。「中小企業白書 2010 年版」を転機として、国の方針は中小企業の海外進出の積極支援に舵を切ったと認識。これをうけて、神戸市も中小企業にとって海外進出が一つの選択肢となるよう、2010 年秋頃から海外展開支援の検討を開始した。
- ・ つながり力の実践事例（その 1）は、「アジア進出研究会」である。市内中小製造業にアンケートを実施したところ、55 社が海外進出に関心をもっていることが判明。そこで甲南大学経営学部 安積敏政教授に座長をお願いして「アジア進出研究会」を

立ち上げた（2011年4月～11月）。研究会を通じて専門的見地から幅広く意見を求めるとともに、個別企業訪問調査（海外進出に関心をもつ企業にヒアリング）や東南アジア調査ミッション（ベトナム、タイ、インドネシア）を実施した。これらの結果をふまえて海外展開支援策を検討した。

- ・ アジア進出研究会の主な提言は、①アジア進出支援センター設置、②海外進出前のリスク軽減支援、③「寄り添い型」の中小企業のアジア進出支援、であった。これを受けて研究会から8か月後の2012年7月に「神戸市アジア進出支援センター」を設置し、企業の進出検討段階から進出後まで、中小企業が目線に立った「寄り添い型支援」をする方針で取り組むことにした。「寄り添い型支援」は、中小企業ごとに課題・対応方法が異なり、各企業の事情に合った適切な支援を行っていくべきとの安積座長の助言をふまえたものである。なお、本センターは市の産業振興局工業課の所管であるので、国内と海外の展開支援策を両輪として取り組む組織体制になっている。
- ・ つながり力の実践事例（その2）は、支援のための3つのネットワークづくりである。相談できる協力者が多くいることが重要と考え、本センターは①業界団体（兵庫工業会、神戸市機械金属工業会、神戸商工会議所等）、②アドバイザー（国別・業種別の専門、登録者数は今年度116名）、③支援機関等（国・県・他都市、JETRO・中小機構・JICA、外国政府機関、民間企業、海外ミッション訪問先等）といった、3種類のネットワークづくりに取り組んでいる。特に支援機関等とのネットワークでは、企業目線に立った利用し易さを考えて本センターをJETRO神戸の隣に設置し、内部専用通用口でつながるようにした。さらに今年5月に県のひょうご海外ビジネスセンターが同じフロアに移転し、「ひょうご・神戸国際ビジネススクエア」として、企業の海外展開をワンストップで一体的に支援する体制を整えた。
- ・ 他にも、つながり力の実践事例として、地域の弁護士との連携（その3）、留学支援団体との連携（その4）、アジアビジネスミッション（その5）がある。海外展開では法律上の問題に直面することが多いが、弁護士は敷居が高くて利用しづらい、海外の法制度に精通した弁護士を探すのが困難といった声を中小企業からよく聞く。そこで地域の海外展開支援弁護士とのネットワーク構築や、若手弁護士による勉強会開催等を行っている。また、地元の留学生支援団体（国際教育文化交流協会）と共に外国人留学生向けの塾を開設し、中小企業経営者と共にアジアでの事業展開について学ぶ場を設けている。さらにアジアビジネスミッションを企画し、関心ある企業に参加いただき、海外政府機関等とのネットワーク深化の機会にしている。例えば、昨年ベトナムビジネスミッションを企画したが、その後、参加企業の中からハノイ進出が決まった。今年上半期はフィリピンミッションを企画・準備中である。
- ・ 中小企業の海外進出支援の効果については、センター利用者、海外進出した企業への質問を通じて把握に努めている。海外進出後の本社への影響について聞き取りしたところ、概ねポジティブな回答だった。今後、中小企業の海外展開支援に関する全国各地の成功・失敗例について経営者の生の声を蓄積・共有するとともに、支援の効果を高めていきたい。
- ・ 最後に、ホームページにセンターの活動状況を毎月掲載しており、参考にして頂け

れば幸い。

相手国との共創プロセスを通じた海外展開

(3) 橋本徹氏（横浜市政策局共創推進室国際技術協力担当部長）

「横浜市の公民連携による国際技術協力（Y-PORT 事業）」 資料 4

- ・ 横浜市の国際技術協力課は、3 年前に政策局共創推進室（民間連携事業をすすめる部局）内に設置された。神戸市や大阪府の事例とは異なり、当政策局は総合調整、中期の企画立案を主たる担当業務とする部局であり、経済・産業振興の直接の担当ではない。この 3 年、試行錯誤で取り組んだ結果、現在、国際技術協力課は庁内・外務機関のハブ組織として機能している。「共創」、特にキーパーソンと「つながる」ことが重要と考えており、その観点から Y-PORT 事業を紹介したい。
- ・ 横浜市には大手エンジニアリング企業など（日揮、JFE、千代田、日立等）が多く、また海外展開に強い意欲をもち技術力の高い中小企業が存在する。国が企業の海外展開を積極的に推進しているため、その流れで横浜市も JICA、JBIC、アジア開発銀行等と連携協定を締結していった背景がある。
- ・ 横浜市は人口急増に伴う都市化を経験、その過程で自らが直面した環境・都市問題を解決する知見・ノウハウを蓄積してきた。この蓄積をもとに過去 30 年以上、水道局を中心に国際技術援助に取り組み、また国連と連携して CityNet（アジア中心に 80 都市が加盟する技術協力都市間ネットワーク）を 25 年間主導してきた。私は援助は一時的なものになりがちで、ビジネス展開があつてこそ持続的に事業を実施できると考えている。そのため、公民連携での海外展開がより重要である。
- ・ 特に高度成長期に、5 大戦争（①ごみ、②道路交通、③環境破壊、④水資源、⑤公共用地不足）といった都市問題に対し、ハード面では 6 大事業（①都市部の強化（みなとみらい 21 等）、②金沢地先埋め立て、③港北ニュータウンの建設、④高速鉄道の建設、⑤高速道路の建設、⑥ベイブリッジの建設）で街づくりに取り組んできた。ソフト面では、市民協働によるごみの減量化（G30）などを行ってきた。ごみ分別を推進し、30%のごみ削減を目指したが、リサイクル化により結果として 43%削減に成功した。ただし、途上国でこうした環境ビジネスが成り立つには技術提供だけでは不十分で、ごみの不法投棄を罰する条例や規則等がなければならない。つまり海外市場を開拓する場合、技術だけでなく、相手国の立場に立った仕組みや政策づくり（＝共創プロセス）が重要になる。
- ・ Y-PORT 事業の特色は、都市間のネットワークを基盤とした共創にあり、相手国の都市づくりのためのソリューションを提供すること。どの企業やセクターが進出すべきか戦略をもち、国より企業に近い地方自治体の特色を活かした事業である。Y-PORT 事業には三つの取組がある。第一は、シティプロモーション（スマートシティ会議等）で、国際会議や海外セミナー等や市の都市インフラ施設への視察受入れ等を通して横浜の都市づくりのノウハウを海外に発信している。第二に、企業の海外展開支援のためのビジネスマッチング（横浜デイ、共創 Y-PORT ワーキング等）で、海外からの招聘、企業を同行したミッション等を行っている。また、国際技術協力に関する相談・提案窓口として Y-PORT フロントを設置し、企業に対して環境

に配慮した都市づくりの都市間連携、国の施策の情報提供等、横浜と連携した海外事業展開を支援している。さらに、市の水道局が 100%出資して、横浜ウォーター(株)という国内外に水道事業サービスを提供する会社を設立した(平成 22 年 7 月)。水道局のノウハウ・技術力を利用して課題解決型のビジネス展開をし、収益基盤の強化をめざすもの。第三に、都市づくりのアドバイザーとして、国際機関(JICA, JBIC, ADB 等)、海外都市、市内のインフラ系の大手企業(日揮、JFE、千代田、日立等)との連携事業等を行っている。都市間の協力関係をベースに民間提案型 F/S 調査等を通じて企業にとってのエントリーポイントをつくと同時に、企業からの提案を受け(Y-PORT フロント)、相手都市に横浜市との連携を働きかけるもの。

- ・ 重要なきっかけは、JICA との包括連携協定の締結(2011 年 10 月)だった。第一号としてフィリピンのセブ市と都市づくりに関する技術協力の覚書を締結し(2012 年 3 月)、企業にも積極的に働きかけ、都市間交流だけでなく、重層的な関係構築に取り組んだ。日本とフィリピンの二国間の協力関係の中で、市内企業の海外展開につながる様々な事業が提案され、JICA 等による F/S 調査の結果を具体事例にしてエントリーしていく形になった。セブ市の事業では、都市づくりの中期ビジョンの立案、横浜ウォーター(株)によるメトロセブ水道公社への人材育成や水道の質改善等の技術協力(外務省無償資金協力)、さらにごみ処理や浄化槽等の中小企業の調査案件(外務省/JICA)等、オール横浜としてサポートやコーディネートを行っている。また、直接セブ市に依頼し、企業や合同調査団の派遣を通じ、相手都市の行政機関や企業トップとの直接交流、横浜市内の企業に対するセブの都市インフラニーズに関する情報提供、国や JICA 事業に対する応募プロポーザルの書き方等の情報提供等もした。必要あれば、ビジネスパートナーに関する情報の共有や、セブ側の関係政府機関との接点の確保等も行ってきた。
- ・ フィリピンのセブ市に加え、ベトナムのダナン市、タイのバンコク市でも事業展開を行っている。一方、現場では他国企業との競争もあり容易に企業の海外展開を進められないところ、今後、対応を考える必要がある。
- ・ 海外展開を行っていく上で、二国間、都市間連携、企業間連携等の重層的関係をつくり、それに企業が連なっていくことが重要。今年 3 月、総理官邸で行われた経協インフラ戦略会議において横浜市と神戸市が発表する場をいただき、国レベルでも共創関係の重要性への認識が深まったと考える。様々な政策の量は増えているが、実際に具体的に動くように、質を高めていくことが今後の課題ではないか。
- ・ 最後に、こうした日本が貢献している取組をもっと海外に打ち出していく意義を強調したい。私自身、世界銀行やアジア開発銀行の経験で、他国のそのようなアピールを見てきている。日本はこの点では弱く、またアピールだけではなく実現化していくことも大切。横浜市も引き続き積極的に情報提供を行っていききたい。

(4) 麻原伴治氏(公財)北九州国際技術協力協会(KITA)技術協力部長

「北九州の経験にもとづく環境国際協力と地域産業発展」資料 5

- ・ 私は企業の経験を経て、今年 1 月より国際協力に携わり始め、4 月より北九州国際技術協力協会(KITA)の技術協力部長として職務に就いている。これまでの経験を

踏まえて、北九州市の取組と KITA の事業について説明したい。主に①都市インフラ、②個別の中小企業支援という二つの大きな柱があるが、企業に寄り添った支援を中心に紹介する。

- KITA は、北九州の工業化や公害克服の過程で獲得した環境技術・産業技術を海外移転することで北九州の国際研修都市化と産業発展に資する目的で、1980年に設立された（設立母体は北九州青年会議所、北九州商工会議所、西日本工業倶楽部）。北九州市と福岡市、企業（580社）、団体や個人、また人材面では企業OBの支援をうけて取り組んできた。主な事業として①国際研修と②技術協力事業がある。①については、JICA九州センター（1990年設立）の事業を受託して産業・環境分野の研修を実施しており、1980～2013年度までに150カ国（ヨーロッパやアメリカを除いた国）7,453人の研修員を受け入れた。②については、北九州市経済産業局やJETRO北九州と連携して、市内中小企業の海外展開支援のコーディネート、海外企業のニーズ発掘と地元企業のシーズのマッチング（大手企業OBが目利きエンジニアとして支援）、海外セミナー等でのプレゼンテーションを行っている。
- 環都都市・北九州の原点には産官学が一体となって公害を克服した経験があり、これが現在の環境分野の事業展開につながっている。一方、国内だけでなく、グローバル化を通じて地域企業を活性化するという観点から、東南アジアへの海外展開が開始されることになった。
- こうした取組を強化するために、2010年6月に北九州市環境局が「アジア低炭素化センター」を開設した。本センターの目的は、日本の環境技術を集約し、環境ビジネスの手法でアジアの低炭素化を推進していくことで、北九州市環境局環境国際戦略室のもと、KITA、地球環境戦略研究機関（IGES）北九州アーバンセンターが連携して構成されている。具体的には、技術輸出（①エネルギーマネジメント、②水ビジネス、③リサイクル・廃棄物処理、④クリーナー・プロダクション及び汚染防止）、及び相手国のグリーンな都市づくりのための事業展開を行っている。公害克服の経験がベースにあり、北九州エコタウンでの実証実験を踏まえて事業に活かし、海外都市固有の問題や状況に対して相談に乗っていく体制をつくっている。
- 特記すべきは、ソフトとハード面の支援をパッケージにして「北九州モデル」として、海外のニーズにあった総合的な都市ソリューションを提供していること。そして、官民連携で都市環境インフラ整備し、環境配慮型都市づくりを支援している（現在、インドネシアのスラバヤ市でごみ処理のリサイクル事業を実施中）。
- 中小企業の海外展開支援については、北九州市がベトナムのハイフォン市と交流・協力協定を締結（2009年4月）したことで、水ビジネスの展開につながった。この実績をもとにホーチミン市の浄水場においても実証実験を開始することになった。現時点では企業に紐がついた事業ではないが、今後、設備設置の段階では企業が入ってくることになろう。
- この他、北九州市では、国際ビジネスに関するワンストップの相談・支援拠点として、北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター（KTI）を設置している。ワンフロアーに北九州市国際ビジネス振興課、JETRO北九州、北九州貿易協会が入居し、企業目線に立った支援体制を整備している。

- ・ 自治体の予算は限られているため、他機関の事業との連携は不可欠。そこで、JETRO の RIT 事業（地域間交流支援）を活用し、ベトナムのハノイとハイフォン地域における金属加工・機械加工の産業分野との交流をもち、KITA を中心に、北九州市、JETRO がメンバーとなり企業調査を行っている。これらの調査結果を踏まえて、現地企業の実態や特徴、連携の可能性等を説明するセミナーを開催し、実際に関心を持った企業が随行するミッションを実施した。ミッション後、ベトナムへ進出し、成約した企業、進行中の企業もある一方、商談が中止してしまった企業もあるのが実態。
- ・ また、JICA 草の根協力事業を利用して、ベトナム企業における生産管理などのマネージメント能力不足に対して企業の底上げ事業を行っている。まずはベトナムの大学教員を北九州で研修し、その教員が学生や企業に教えていく体制づくりを支援している。加えて、企業に直接働きかけることも重視し、個別訪問した 46 社のうち 14 社に対して、継続的に指導（個別技術アドバイス、5S 導入指導）を行ってきた。その結果、5S 実施でレベルアップしたベトナム企業もでてきて、北九州の企業が商談を行う段階までの実績を出すにいった。
- ・ この取組に加え、企業間の交流を深めるために、ベトナムで展示やセミナーを柱とする技術交流会を開催する。ベトナムと北九州の企業の交流の場、またビジネスマッチングの場にもなることを期待している。
- ・ 今後の対応として、海外展開を横に拡充していくために、アンケート等を通して、改めて北九州企業のニーズや各企業の実態を見極めていきたい。また企業の進出国としての関心は、中国・韓国からベトナム・インドネシアへ移行しており、それらを踏まえ、今後の取り組み方を考えていきたい。

4. コメント

(1) 木ノ本知弘氏（中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課/海外展開支援室 課長補佐）（資料 6）

- ・ 昨年 6 月、政府の「日本再興戦略」の中で、今後五年間で新たに 1 万社の中小企業の海外展開を実現することが目標に掲げられた。現在、海外展開している中小企業が 1 万社程なので、五年間での倍増はかなり野心的。この目標達成のために、現状の支援策は果たして十分であろうか。
- ・ 本日のテーマである「つながり力」は「日本再興戦略」の目標達成においても極めて重要。「だれとだれをつなぐのか」と考えた場合、支援者と事業主体の 2 つの立場から考えることができる。本日は主に支援者の立場からの議論であるが、先ほどご紹介あったような地方自治体における支援の力を借りながら、各地の商工会議所、金融機関、弁護士会など公的支援機関以外の幅広い支援者や、コンサル等の民間事業者、大学等の教育機関とのつながりも重要になってくる。
- ・ こうした支援者が単独で動いているだけでは、「海外展開についてどこに相談すればよいかわからない」という中小企業の声はいつまでもなくならないだろう。国内と海外の双方で、支援者をつなぐことによる相談窓口の強化が求められている。
- ・ 支援者をつなぐ仕組みとして、2 つの事例を紹介する。第一に、中小企業の幅広い

経営課題に対応する県レベルの支援拠点「よろず支援拠点」の新設。第二に、経営革新等支援機関という国が認定した支援機関（税理士法人、弁護士法人、地域金融機関、商工会議所等）の強化。後者については、現時点で約 2 万 2 千の機関が認定されており、このうち海外展開支援を行っている組織が全国に約 780 機関ある。各拠点の機能には限界もあるが、中小企業にとって身近な支援窓口を強化することで、適切な公的機関や専門家へつなげることができると考えている。

- ・ また、海外では現地支援プラットフォームを 10 か所立ち上げ、在外公館や JETRO/JICA の海外事務所等の縦割りを解消し、現地の官民支援機関が連携して一つのプラットフォームとして、企業の受け皿となるよう支援体制を整えている。
- ・ 一方、国の支援策だけでは十分とは言えず、地方自治体のほかに民間支援事業者等の力をかりて、海外展開支援に取り組むことが重要と考えている。各地方自治体と施策は共有しているものの、共有した施策情報をいかに中小企業へ届けるか、さらには中小企業の施策活用結果を踏まえていかに次の施策を練っていくか、といった観点から、今後、評価・検証の仕組みづくりに取り組んでいく必要がある。
- ・ 最後に、本日の報告の中ではベトナムをターゲットとした事例紹介が複数聞かれたが、国内各地域の中小企業の関心が特定国に集中する場合、海外の受け手の調整をどのように行うべきか。自治体間をつなげる連携の可能性を含めて、ご登壇者の意見を伺いたい。

(2) 江種利文氏（JICA 国内事業部中小企業支援調査課長）

- ・ 本日のお話から、地方自治体が戦略的に地元中小企業の海外展開支援を行っていること、また中小企業が目線に立った支援体制を整備していることを改めて認識した。私からは、JICA 中小企業海外展開支援事業の位置付けや最近の中小企業海外展開支援の状況を含めコメントしたい。
- ・ JICA として、中小企業に対する海外展開支援事業を始めて丸二年が経ち、この四月から三年目に突入した。事業量が拡大し、今年度予算は概算で 70 億円に増加したことで、周りからの期待と注目に加え支援事業の成果に関して厳しい目が注がれている。JICA 国内事業部中小企業支援調査課では、今年度第 1 回目の案件化調査を公募中であるが、採択枠 24 件（年間では 50 件を採択予定）のところ、7 倍を超える競争率となる 170 件を超える応募があった。多くの企業の要望に応えられるよう、財政当局に予算増をお願いしているところであるが、財政当局からは、事業開始後丸 2 年とはいえ、応募企業が多いただけでは、予算増を認めることは難しい、しっかり成果を提示するよう指示を受けている。成果に関しては、事業開始後丸 2 年であるが、幾つかの企業は、現地駐在員事務所の開設、パートナー企業の選定、現地工場の稼働等の実績が報告されており、JICA としてはこのような企業を増やしていきたい。
- ・ 今回のセミナーを通じ、各地域の自治体が果たす役割の大きさを改めて認識した。外務省や JICA が支援できる部分は限られており、JETRO や中小機構のような企業支援を専門に行っている機関と大きな違いがある。JICA 事業は、あくまで途上国の開発課題の解決のために、中小企業の優れた製品・技術を活用していくこと、つま

り開発課題と製品・技術のマッチングを通じて、中小企業の海外展開に貢献することを使命としている。

- ・ 大阪府や神戸市が、企業が海外進出する初期段階で、相談業務、セミナー、ビジネスマッチング、さらには海外ミッション等の段階を経て、海外展開に適している企業を絞りこんでいる点は重要。このような自治体が持つ情報を JICA へ繋げる仕組み作りができれば相乗効果が増し非常に有効。JICA としては、多くの企業から応募頂く一方で、1 社でも多くの企業が海外展開に成功してもらえるように企画書の質を重視した審査を行っている。各自治体が持っている情報を共有して頂き、案件発掘、形成の段階で、優良企業を JICA に繋いで頂けると大変有難い。前述の通り、外務省・JICA が行う事業は、開発課題の解決が念頭にあるため、どの製品でも JICA の支援スキームを利用できるわけではない。JICA にとっての Win は開発課題解決のための活用、中小企業や自治体にとっての Win は海外でのビジネス展開であり、両者が合致して初めて事業が機能することになる。

5. パネル・ディスカッションと質疑応答

自治体間の連携について

(GRIPS 大野泉) 自治体間の連携について、どのようなメカニズムのもとで可能になるのか。また、相手国との共創プロセスを通じた海外展開の場合、先進的な北九州市や横浜市では如何か。

- (大阪府・領家氏) 各地域はそれぞれ異なる強みをもつので、分野で連携していくことは難しいだろう。ただし、中小企業に海外展開で成功してほしいという思いはどの自治体にも共通するので、個別企業が海外展開する際に自治体間で連携することは可能と考える。
- (横浜市・橋本氏) 自治体がどこまで連携するかという問題はある。JICA と議論するが、案件化調査等を行っても、企業が引き続き本体案件を落札できる保証はない。企業がどう案件を落札できるかに関し、実際には自治体間の競争は目に入らなくなるのではないか。
- (北九州市・麻原氏) 社会インフラ分野で進出する場合は自治体が主導権をもつため、自治体がどの企業と常につながっているかにより、一緒に進出する企業が決まって行くのではないか。その先のステップとして、橋本さんが言われたように、相手国が競争入札でメーカーを決定する段階における自治体の支援体制については検討する必要がある。スペックを仕様書に織り込み、結果として落札まで持ち込めるかどうかは、地域（自治体）がどの程度支えているかで決まるのではないか。

国と自治体との連携について

(GRIPS・大野泉) 国の体制は最近、海外展開現地支援プラットフォームの構築を含め、整備が進んでいる。自治体の取組とどのようにつなげていくのか。また、国は 5 年間で 1 万社の中小企業の新たな海外展開を目指しているが、単に進出すればよいという見解には疑問を感じる。現在の目標達成状況とあわせて、考えを伺いたい。

- (中小企業庁・木ノ本氏)

- ・国の施策と地方の取組の相乗効果をどう高めるかについて、国内各地で様々な特色があるので、これを海外でどのように集約し、日本の強みとして認識してもらうかが重要。海外市場に一步踏み出せば、競争相手は一気に増える。地方の取組を通じて醸成された優れたビジネスの芽を国としてもしっかりと相手国に発信するとともに、競争に打ち勝つビジネス環境の整備ができればよいと考える。
- ・海外展開現地支援プラットフォームでは、一部の自治体としかまだ連携ができていない。海外側の地域特性を反映すべく、今後は海外各地の商工会議所とも、ビジネスパートナーとして連携を深められるように検討していきたい。
- ・5年間で1万社の目標については、昨年6月に日本再興戦略が策定されたばかりなので、まだ具体的な数値は確認できていない。
- ・単に海外進出すればよいわけではないとの点は、皆様の発表のとおり。国の戦略が新規展開を後押ししている背景には、国内の中小企業約380万社のうち海外展開に関心がある推計約150万社（アンケートベース）の企業に対して裾野の広い支援が求められているため。すでに海外進出している中小企業が抱える課題を軽視しているものではなく、昨今は事業再編支援（例えば、中国国内における移転、第三国への移転等）にあたり、海外同士で関係機関をつなぐ支援を検討しているところ。

どのような企業が出るべきか。地域経済活性化との関連について

（GRIPS・大野泉）神戸市アジア進出支援センターは地域経済の活性化を目的とし、市の工業課の傘下にあると伺った。地域経済の活性化が目的ならば、海外進出だけでなく、国内での取組もオプションとすべきと思うが、どういった場合に海外進出を検討すべきか。ガイドラインがあれば、教えてほしい。ものづくり中小企業支援を行っている大阪市にも伺いたい。

- （神戸市・檀特氏）神戸市は海外進出のチェック項目をもち、①海外進出の目的は何か（自社の体制、社長の意欲・決断力等を含め）、②市場・顧客が確保されているか、③差別化されたコア技術があるか、等の基準に照らして企業と相談する。その結果、海外進出しなくても国内でまだやるべきことがあるのではないかと助言する場合もある。海外進出に偏っていない。また、神戸市内に利益を還元できるか、という点も常に視野に入れて検討する。
- （大阪府・領家氏）MOBIOの主な支援対象は従業員10~99人の企業層だが、この中でも経営者に「変革と挑戦」意欲がある企業に対して支援を行っている。海外進出は、様々な経営課題のひとつであり、企業の意向に加え、企業自身がどの程度海外に関心を持ち、取り組む体制があるか、実際に現地の相談窓口や企業を訪問しているか等を含めて検討し、助言している。

新しい「つながり」をつくるイニシアティブ

（GRIPS・大野泉）横浜市や北九州市は、長年、国際協力に取り組んできた基盤に基づき、現在、相手国と共創的なビジネス関係を構築している。これは誰のイニシアティブによるのか、どのようにして始まったのか。

- （横浜市・橋本氏）横浜市の場合、現・林市長や前・中田市長ともにトップダウンの

イニシアティブがあった。例えば、前述した G30 というごみの減量化事業は、前市長のイニシアティブで始まり、これをビジネス化できないかという発想が提起された。それを踏まえて調査を行ったところ、すでに海外進出している市内企業が多いことが分かったので、事業化を進めてきた。Y-PORT 事業も林市長が積極的に進めてきた。水道局が行っている横浜ウォーター(株)に関して、水道使用量が減り料金収入が減少していることをうけて新展開を検討する必要に迫られたところに、水ビジネスの発想が生まれ、林市長のイニシアティブで横浜ウォーター(株)として花開いた。横浜市の場合、トップがイニシアティブを発揮し、それを支える周辺状況があったことが成果に結びついたと考えている。

- (北九州市・麻原氏) 北九州市も同様に、トップダウンが大きな鍵となった。前・末吉市長と現・北橋市長が流れをつくってきた。加えて、TOTO や安川電機等の中堅企業が早い段階で海外移転したので、地元企業が自立的に海外展開を考える必要に迫られ、商工会議所等との連携でトップダウンを促したことも重要な要因になったと考える。

JICA が今後取り組む方向について

(GRIPS・大野泉) このように各自治体が特色ある海外展開支援をしている中、JICA は本体事業を含め、企業とどう関わっていくべきか、JICA が取り組めることは何か。

- (JICA・江種氏) 地方自治体の国際協力への参画により、地域の経験、ノウハウと海外の開発課題を結びつけて解決に取り組むことができる。まさにご紹介いただいた水の浄化、廃棄物処理などの分野で地域開発の知見を蓄積している自治体との連携は、企業の有する優れた製品・技術とのマッチングにより、海外のニーズへのきめ細かな対応に貢献が可能。他方、JICA の本体事業にどのように連携強化を図っていくかは重要な課題である。今年度は、特に JICA 内関係部(地域部、課題部、在外事務所、国内機関等)と中小企業支援事業との連携強化を図ることで、既存の ODA 事業(技協、資金協力等)への有効活用を図ることを促進する。外務省実施の中小企業ノン・プロジェクト無償に関しては、透明性、公平性、競争性を確保したうえで、JICA の支援スキームを活用し製品・技術に係る調査、実証等終えた企業の実績等を考慮した入札方法を外務省で検討中と仄聞している。

中小企業の実態について

- Q. 中小企業が直面している実態について議論がなかった点は残念だった。質問として、現在、国内中小企業数が約 400 万社となり、アベノミクスによる円安が進んでいるが、実態として円安に支えられ輸出が伸びたのは鉄鋼等の素材産業であり、ものづくり産業は伸びが悪い現状がある。中小企業の将来はどの程度深刻か、教えて頂きたい。
- (GRIPS 大野泉) 今回のセミナーは、先進自治体等による中小企業の海外展開支援に焦点をあてたので、内容や参加者が自治体・支援組織が中心になったことを述べておきたい。

- (大阪府・領家氏) 昨年の中小企業白書のアンケート結果によれば、規模を大きくしたい企業は3割と少なく、7割は現状維持を希望している。これは大阪府内の企業と関わっていても感じる実態。また、量産できる企業が少なくなっているのが現状。円安や円高がどのような方向になったとしても、企業として生産量を急激に変えることは難しい。これは数が減ったというより、体制面の制約によるもの。仕事は、技術力があり対応力のある企業に集まる傾向にあり、一方で、小規模零細の中小企業には発注がいかないという2極化の傾向。景気循環に加え、生産現場の海外シフトもあり、恒常的な受注の増加が見通しにくい中、直ちに増産というのは難しい状況で、中小への波及については、時差がでるのは、仕方がない状況と考える。
- (神戸市・檀特氏) 神戸市の工業統計によると、事業者数 1,862 社 (平成 22) / 1,864 社 (平成 23)、従業員数 70,267 人 (平成 22) / 68,936 人 (平成 23)、製造業出荷額約 2 兆 9 千億円 (平成 23) である。10 年前の平成 13 年は事業者数 2,637 社、従業員数 73,447 人、製造業出荷額約 2 兆 6 千億円であるので、事業者数は減少したが出荷額は増加している。先週大阪の APIR の同様の研究会で、某中小企業から寄せられた声は、町工場も厳しい状況にあり、海外展開は生き残りの選択肢の一つにすぎない点を念頭において支援してほしい、というもの。海外展開だけでなく、国内で解決方法はないかという観点からもアドバイスを受けられれば、もっと良い支援制度になるのではないかという意見だった。
- (中小企業庁・木ノ本氏) 海外展開はあくまで中小企業の経営上の課題解決策の一つと考えている。どのような中小企業も海外展開に適しているとは言い難く、海外展開にはリスクが伴うとの認識も必要。ただし、海外への一步を踏み出したくても1社単独では踏み切れない中小企業に向けて、全国商工会連合会や JETRO は複数企業による共同進出の支援を行っている。同一地域内の異業種グループが連携して受注生産を目指すなど、このように事業実施主体がつながることで中小企業の枠にとられない海外展開を実現している例もある。

参加者との質疑応答

- Q. 神戸市の寄り添い型支援について、現地の法律事務所、税理士事務所も紹介しているのか。
- (神戸市・檀特氏) 現地の日本の弁護士事務所を通じて紹介している。またアドバイザーの中に弁護士や会計士もいることから、直接アドバイスを提供することもある。
- Q. ものづくりを牽引してきた自動車産業と家電産業の企業の多くはすでに海外進出している。残ったものづくり分野における中小企業はどの程度存在するのだろうか。北九州 KITA より、海外進出にあたり、まず相手国のニーズを探ることが重要という話があった。全く同感だが、一方で残っているものづくり中小企業が進出するにあたり、この業種であればというのがあるのか。また、ニーズ把握のための現地調査の方策を具体的に教えてほしい。
- (北九州市・麻原氏) 中小企業だけで現地のニーズを把握することは難しい。方策としては実際に現地へ足を運ぶことが重要で、北九州の場合は KITA がコーディネー

ト役を果たしている。進出できそうな業種は、それぞれの地域で産業や企業の構造等の特色が異なることから一概には言えず、その地域に似通った業種を探ることが重要と考える。また、現地調査を通じてネットワークをつくり、現地政府が取り組む事業に入り込むのも戦略ではないだろうか。現地調査は、ある程度、分野を絞って訪問していくことが重要。

→ (横浜市・橋本氏) マーケットをどう捉えるかが重要。現地のニーズとすでに国内企業がもっている技術や製品をどうつなぎ合わせるか、これも自治体の役割の一つになるのではないかと。大手と中小企業の連携事業はまだ成功例がないため明確に答えることはできないが、例えば現在 JFE エンジニアがごみの焼却事業を行っているが、ある程度大規模なリサイクル工場が主力で小規模リサイクルまでは手が回らないことから、今後は市内の中小企業とのマッチング可能性があると考えている。すなわち、現地ニーズも重要だが、今後どんなニーズがあがってくるかという観点をもって JICA 調査と組んでいくことが不可欠になっている。

Q. 中小企業庁と JICA へのコメントだが、税理士や弁護士等の支援者は関東や大都市に集中しているため、地方の中小企業には探す・選ぶ機会は限られてしまう。国の日本再興戦略は地域活性化も論じており、地方の中小企業と支援者のマッチングも地域の中小企業の海外展開に関係してくるのではないかと。また、海外進出が賢明な選択かどうかに関し、アドバイザーの多くは大手企業 OB で、彼らは自らの経験がある特定国に強い思い入れがありがちだが、これが企業の経営相談に強い影響を及ぼすべきではない。その観点から、ビジネスコンサルタントはより客観的なアドバイスができるのではないかと、認識している。

→ (中小企業庁・木ノ本氏) 地域内の問題は事情に詳しい域内同士で解決できることが理想と考えるが、支援者の所在地に偏りがある点は事実。中小企業にとって支援者の選択肢が広がり、また質も確保されるように本年度から支援者向けの研修事業を開始する予定。

→ (JICA・江種氏) JICA は、今年度から中小企業とコンサルタント企業のマッチング支援を始めた。中小企業から開発コンサルタントやビジネスコンサルタントとのマッチング要請があれば、JICA が委託した機関が紹介するサービスを行っている。ただし、紹介するコンサルタントが関東圏に在住している場合が多く、地方企業に的確なコンサルタントを紹介できない可能性があり、これは今後の課題。

Q. 日本の技術や貢献の相手国への発信について、現地のテレビ局等を利用し、協力隊員や留学生等から言語のサポートを受け、相手国の関心を喚起することも重要ではないかと。また、現地からビジネス関係者が訪問する際に、現地テレビ局を同行させ売り込むなど、広報面でも積極的に活動すべきと考える。過去に、このような経験があれば教えて頂きたい。

→ (中小企業庁・木ノ本氏) 広報面に関し、中小企業の海外展開に特化してはいないが、国として取り組むクールジャパン戦略の中では、先進的な地方自治体が海外のテレビ局と連携して地場製品の売り込みを図っている例がある。また、海外への直接進

出だけでなく、インバウンドとして海外のビジネス関係者に日本へ来てもらい、そこからビジネスチャンスを掴むことも重要と考える。本セミナーは製造業に焦点をあてたが、日本が得意とするおもてなしを含め、サービス業の海外展開も強化していくことを検討していきたい。

6. 最後に（GRIPS・大野泉）

長時間にわたり貴重なお話を伺い、深く感謝している。セミナーを通して、各地域の強みを活かした、地域に根ざした海外展開支援をすることの重要性、そしてこれを相手国との共創プロセスを通じた海外展開支援に発展させていくことの意義を改めて認識した。そのためにも、「つながり力」を高める支援アプローチについて、先進自治体・支援組織による具体的なお話は大変参考になった。本日、私たちが調査したすべての自治体を紹介することはできなかったが、他の自治体の海外展開支援の取組についてもご関心あれば、ぜひ報告書をご覧ください。最後に、今まで大阪を中心に研究報告をしてきたが、今回、東京セミナー開催を通じて、多くの皆様に発信する機会を提供いただいたAPIRに深く感謝したい。

以上

「中小企業の東南アジア進出に関する比較研究会」
2014年度研究会（第3回）議論のポイント

日時： 2015年1月29日（木） 14:00～16:30（引き続き、交流会）
会場： ナレッジキャピタルタワーC カンファレンスルーム Room C05
参加者： 公的機関、経済団体、企業、研究者、APIR関係者等、41名

1. 研究会をはじめるとにあたって

石田博之氏、APIR 総括プロデューサー

- ・ 2012年度から3年間、日本の成長戦略に位置付けられた中小企業の海外展開支援をテーマに研究を続けてきた。今年度最後の研究会となるが、海外進出後の現地における支援と、現地コミュニティとのつながり形成に焦点をおき、タイとベトナムでのビジネスパートナーシップの事例を紹介し、今後の支援のあり方や課題を検討して、ご出席の皆様と意見交換していきたい。

林敏彦氏、APIR 研究統括

- ・ 多くの方々にご出席頂き感謝申し上げます。本研究3年間の実績はAPIRの本来の事業目的に最も相応しく、特色を発揮したプロジェクトと思っている。アカデミックに偏らず行政に媚びず、中小企業が海外展開する上での課題に対して取り組み、様々な立場や機関に役立つものだった。また、3年間の成果を書籍として出版予定であることも、APIRとして喜ばしい。研究会後の交流会にも参加いただき、この機会を有意義に活かしてほしい。

2. (1) 大野泉（政策研究大学院大学(GRIPS)教授、APIR 研究リサーチリーダー）
——報告「今年度の活動の振り返り（ベトナム現地調査、出版計画ほか）」

- ・ 今年度は本日を含め、オープンネットワーク型研究会を3回開催するとともに、ベトナム現地調査を行った。また、3年間の成果を書籍として出版準備中である。初めの2回の研究会（大阪・東京）は、地域に根ざした海外進出支援に取り組み、「つながり」を生むリーダーの役割をしている先進自治体の方々（大阪府、神戸市、北九州市、横浜市）にお話しいただいた。東京セミナーでは政策発信を意識し、関係機関のみならず、東京に事務所を設置している全国の地方自治体にも参加頂き、中小企業の海外展開支援における自治体間の連携の可能性を含め、多岐にわたる意見交換をした。
- ・ 昨年（2014年）9月に2年ぶりにベトナム調査を実施したが、2012年時と比べ、幾つかの変化に気づいた。まず、進出日系企業がますます小規模化していること。対ベトナム新規直接投資（認可ベース）は2010～2013年の期間に、①件数は3倍増（114件→352件）になる一方、②1件あたり平均投資額は約1,800万ドル→約400万ドルと小規模化している。現地の日本人専門家の話によると、現地日本商工会の会員でない企業から突然相談を受けたり、海外経験の少ない中小企業が増えてきている。進出後、撤退せざるを得ない企業も出てきている。これらの状況から、進出後の現地における支援は一段と重要になっていると言えよう。

- ・ 次に、先行進出した中小企業による、「中小企業が目線」の支援サービスが本格化していること。中小企業専用エリアを設ける工業団地が増え、サブリースや業務委託契約での入居が可能など、進出コスト・リスク軽減のための様々な工夫がなされている。また、誘致だけでなく、進出後に現地で成功するよう人材・販路開拓面の支援拡充への取組がみられた。さらに、「やる気」ある地方自治体と日本側の官民との連携が強化されている（ホーチミン市、ドンナイ省、ハナム省等）。なお、中小企業専用工業団地の増加に伴い、今後の行政支援として、入居企業への賃貸料補助も選択肢になるのではないかと。
- ・ ベトナムの工業団地（日系中小企業専用のレンタル工場、マネジメントサポートの類型）において、注目すべき取組を述べる。南部ドンナイ省のロンドウック工業団地のレンタル工場内に、ザ・サポートベトナム社が入居して共同進出支援を実施中（各種マネジメント支援の提供、インキュベーション用のスペースをサブリース、共有スペースで日本語対応できる事務の代行、労働者の通勤バス運営の共有等）。ホーチミン市のビーパン・テクノパークは **HEPZA** と連携した日越中小企業工業団地の合弁事業として、マネジメント機能付き日系中小企業専用レンタル工場を設置・運営するもの。自社名義によるレンタル契約のみならず、委託契約による入居も可能（この場合、会社設立手続きは不要）。ドンナイ省のニャンチャック 3 工業団地に先行進出したソルテック工業は、ソルテック・トレーディング社を設立して自らの経験を活かした中小企業の進出支援をしており、事業形態や業種に応じて最適な工業団地を選んでもらえるよう、南部 10 カ所の工業団地と代理店契約をしている。今後は、進出企業のマーケティング支援を強化したいと。
- ・ 人材育成面では、**JICA** は技能者・技術者・経営層・技能研修生等、多様なレベルで工業人材育成を支援中。日越の自治体連携によるものづくり人材育成も活発化しており、この中にはドンナイ省と大阪府・**PREX** の支援も含まれる。本日の後半で片瀬係長がご紹介される近畿経済産業局の取組もある。また、**HIDA** は従来から専門家派遣と受入れ研修を通じて、進出後の企業内の人材育成を支援している。
- ・ ビジネスマッチングの深化という点では、**JETRO** ホーチミン事務所と **HEPZA** が「日越裾野産業フォーラム」を共同運営し、コーディネーターを配置し、業種を絞り企業毎の要望にあったベトナム企業を紹介する方式でビジネスマッチング会を実施。また人材派遣会社（エスハイ社）が某自治体の依頼で行ったビジネスマッチング支援は、事前の情報収集から当日に至るまで時間をかけた企業別対応がなされた。
- ・ 以上から言えるのは、進出後、日系中小企業が持続的に事業展開していくうえで、相手国と深いものづくりパートナーシップの構築が重要であること。ただし、パートナーシップのあり方については、産業人材・組織がある程度育っているタイと、今説明したベトナムとでは違いもある。タイについては、これから関先生にお話しいただく。
- ・ 最後に、3 年間の取組の集大成として、新しい時代の日本型ものづくりのアジア展開に向けた政策ビジョンと支援策の提言、国内やアジア現地の取組事例等を本として今春出版する予定。

(2) 関智宏氏 (阪南大学教授) —— 講演「現地コミュニティとのつながり形成「タイビジネスマッチングの経験より」

- ・ 2012年度から、自分が所属する阪南大学の中小企業ベンチャー支援センターは、タイのサシン経営大学院日本センター (SJC) と共催で日タイ中小企業のビジネスマッチングに取り組んでいる。阪南大学中小企業ベンチャー支援センターは、日本で唯一、民が主体となり公的補助を受けずに企業からの支援で運営されている。
- ・ 現地側からみると、日本の経営者は「NATO (Not Action Talk Only)」で、そこからの脱却が必要と考える。タイ政府は、同国の経済社会の発展に貢献する企業に来てほしいとの明確な方針をもっている。日本は島国で言語の壁等があり、「島人」から国際人に雄飛し、海外志向の企業を輩出することは課題。しかしながら、ただ海外に行ってみるだけでは不十分で、現地コミュニティ (企業、政府、国民) とのつながり形成のなかで、海外ビジネスを次の段階に進めていくことが重要。
- ・ これまでに 2012、2013、2014 の各年度の過去 3 回にわたって、SJC と共催でビジネスマッチングを実施した。SJC は、タイのチュラロンコン大学のサシン経営大学院 (ビジネススクール) 内にある日系企業を対象としたセンターである。本大学院には、国際的リーダーとして活躍する財閥出身者が多く、米国のケロッグ経営大学院 (Kellogg School of Management) と提携し、タイと米国で同様の講義を行う。学生の 3 分の 1 がタイ人でそれ以外は外国人が在籍し、学費は年間約 600 万円とも言われ、大半が富裕層のエリートである。タイ国政府への政策アドバイス等も行っており、タイの経済社会の意思決定を握っていると言える。
- ・ ビジネスマッチングの日本側の参加企業は、中小企業家同友会のなかでも大阪府と兵庫県の同友会に所属する会員企業が主であった。2012 年度のビジネスマッチングは、大阪府産業振興機構や太平洋人材交流センター (PREX)、現地のカシコン銀行など様々な企業や機関からのサポートを得て活動した。このビジネスマッチングは、日タイの大学が有する企業支援機関間の連携が背景としてあり、両大学が橋渡しとなって、日タイの産業界 (企業) を繋ぎあわせる試みが特徴としてある。ビジネスマッチング開催の前後 2~3 週間に、阪南大学の学生 (主に三回生) をインターン生としてバンコクに派遣 (2014 年度は 18 名) し、ビジネスマッチング参加企業のタイビジネスのニーズなどを事前に学習したうえで、それを情報として収集することができるタイ企業から聞き取りを行い、マッチング時に日本側の参加企業に提供する。ビジネスマッチングは最近急に始まったものでなく、先立って 2008 年頃から、タイビジネスに関心のある企業から相談を受け、バンコクで阪南大と SJC で各種視察セミナーを企画し、ネットワークを蓄積してきたことがおおいに資産として機能しており、その経験が現在の活動に活かされている。
- ・ ビジネスマッチングは 2 日間にわたって開催され、1 日目はセミナーや講演を実施 (大学が主催するので利益を目的とせず、大学のスキームを利用して教授や関連企業による講演をアレンジ)。2 日目は企業視察を行う。2014 年度は 2 日目に企業視察は行わずに、マッチングの時間を確保したいという企業側の要望に応えた。マッチングだけでなく、現地シンクタンク、銀行、BOI 等のブースを設けて直接意見交換や情報共有ができる場を設定した (2013 年 20 社、2014 年 33 社出席)。大阪府や

兵庫県の同友会に所属する企業以外にも、茨城県や愛知県等の他の企業家同友会にも声がけし、企業の参加を仰いだ。また 2014 年度は大阪府の企業参加が少なくなったが、他方で他地域（とくに広島が多いが、ほかには新潟、岐阜等）も巻き込んでいる。

- ビジネスマッチングの方法は、次のとおりである。まず日本側の参加企業が確定したところに、参加企業リストをタイ側に提出。タイ側からタイの中小企業と密に連絡をとってもらい、そのリストにある企業を指名するかたちで、企業マッチングを調整した。また、単に企業リストではなく、参加企業の事業概要（一枚紙で作成）を事前にタイ側へ送ることで、タイ側に対して日本側の関心を事前に示すようにした。タイ側の企業参加は、政府の名前を活かしたネットワークを活用して呼びかけてもらった（2013 年 10 数社、2013 年 33 社強出席）。ただ、タイ企業は無償のため当日まで参加の可否が不明だった点は、今後の課題。
- ビジネスマッチングの成果として、このマッチングは日タイの企業が対話を実施するきっかけとして機能した。2012 年と 2013 年のビジネスマッチングを通し、確実に 5 社の日本中小企業の進出を促した。合弁会社や独自進出、自力で自動車部品工場の設置など、画期的な成果を出すことができた。
- 一方で、個別商談がすぐに直接的なビジネスに結びつかない場合もある。その理由として、①価格の折り合いがつかない、②事業内容についての事前の情報交換が不十分で、想定していた事業と異なっていた、③NATO の姿勢で参加した参加企業もあったこと、等が挙げられる。
- 今後、日タイ中小企業ビジネスマッチングを持続的にしていくうえでの課題として、①政府や関連団体の手厚い支援の重要性、②個々の企業同士だけでなく、日タイのコミュニティ同士をつなぎ合わせる必要性、③タイ側の参加企業・組織へのメリットを出すための仕掛けづくり（企業定期的な意見交換会や交流会開催等）、④ビジネスマッチングの集客方法、⑤参加者規模を設定の仕方、⑥下請振興協会のネットワークの利用方法、等がある。

(3) 質疑応答

- ビジネスマッチングする上で、事前準備や当日の準備等の運営方法は如何か。
→（関氏）事前準備は学生に最低 2 回以上、タイ進出を真剣に検討している企業を訪問させ（今夏は 30 社程）、直接意見交換させた。学生には個別相談の内容を記録させているが、現地状況やビジネス情報等、理解を促すための育成は今後の課題。
- ビジネスマッチングを行う上で、通訳などを含め経費はどうしているか。
→（関氏）企業からの参加費と阪南大学の資金で運営している。
- 商談をするうえで、タイ国の制度で上手くいった例と上手くいかなかった例があるか。また、それは、日本もしくはタイの歩み寄りで解決する範囲か。
→（関氏）合弁進出ケース（尼崎の企業）では、ビジネスマッチングの初対面でまだ信頼関係が構築されていなかったために、交渉の際でも日本側がタイ側のオファーにすぐに回答ができない状態が続き、最終的に成約に結びつかなかった。本ケースのように互いに条件は合ってはいたが、文化的背景から日タイでビジネスに対す

る考え方が異なり、不成立の例があった。

- ・ 前回の研究会では、進出後のマーケティングの重要性を指摘していたが、今後は進出後のマーケティングの可能性は検討しているか。また、合弁進出場合は特に数回会うだけでなく、中長期的なスパンでの交渉や支援が必要だと考えるが、今後の考えは如何か。

→（関氏）進出後の支援の重要性は理解している。個々の企業それぞれに問題が生じることを想定し、公的機関の補助も頼りながら、また様々な選択肢をもっている信頼性の高いコンサルタント等、現地で実利にかなうことができる現地コミュニティに根差した仲介組織を紹介していくことを心がけている。

3. コメントと意見交換

(1) 片瀬眞悟氏（近畿経済産業局国際事業係長）——「近畿地域の中小企業の海外展開支援の取組（ベトナム）」

- ・ 関西企業のベトナム海外展開支援の概況としては、2013年の調べによると、関西企業136社がベトナムに進出、今後も進出が進む余地はある。情報収集や直接投資先としての実績は中国が圧倒的に高いが、今後の関心国としてはベトナムが上位にきている。関西企業はベトナムに進出するケースが多く、近畿経済産業局として、特に南部地域への進出支援を行っていく方針。
- ・ 関西ベトナム経済交流会議は、関係機関（当局、JETRO大阪本部、大阪商工会議所、JICA関西、PREX、大阪府等）が協力し、セミナーや相談交流会の開催、ミッション派遣等あらゆる方法で相対的にベトナム進出に向けた情報提供を行う。
- ・ 2012年11月に、当局とベトナム商工省が協力文書を締結。越政府から強い要請があった裾野産業育成に関する協力は、ベトナムの工業団地で関係機関が連携し、関西裾野産業集積支援モデル事業を推進している。
- ・ ドンナイ省ロンドゥック工業団地（日系工業団地）では、日本語で相談窓口を設置、初めてベトナム進出する企業も安心してビジネスができる環境を整備。2014年11月時点で、分譲18社（うち関西企業8社）、レンタル工場9社（うち関西企業6社）が入居。レンタル工場は最小500㎡からだが、より小さい面積を希望する企業や、資金不足問題等があることを鑑み、一企業が他企業に又貸しできる制度をとっている。ベトナム工業団地では又貸しに許可が必要で、過去に事例はなかったが、政府が企業進出の可能性が高くなることを理解し、認可された（ザ・サポート社）。
- ・ 2013年4月に、ドンナイ省人民委員会との協力文書に基づき、ドンナイ省工業団地管理局内に関西デスクを設置、同省に進出する関西企業にワンストップサービスを提供している（専用電話やメールでの相談可能）。今後は、日本語対応を検討中。ベトナムでは法律は存在するが、その運用状況が不透明であり、各役所によって対応が異なる等、多くの問題がある。こうした状況をふまえ、昨年11月に要望や改善案をベトナム政府へ提出した。文書だけでなく、実現できるようにフォローアップしていく。
- ・ 2014年6月に、ホーチミン市人民委員会とも同様の協力文書を締結し、ドンナイ省におけるロンドゥック工業団地をモデルとして、Vie-Pan Techno Parkへの関西企

業の進出支援も行っている（現在、引き合い 10 社超、3 社入居済）。同年 12 月、ホーチミン市 HEPZA に日本語対応可能なワンストップサービス窓口（関西デスク）を設置したので、投資手続き等の進出前後における全般に関する相談ができる。製造業に限らずサービス業も相談可能としている。

- これらに加えて、当局ではベトナム産業人材育成・供給に関する取組を行っている。後者の人材供給については、JICA や PREX 等を通じて受け入れた研修員、さらには技能実習生等、日本で研修をうけるベトナム人材は多いが、帰国後に現地日系企業への就職につながっているか不明である。現在、HIDA と協力して実態調査を実施中で、今後、人材データベースをつくり、現地日系企業に対するベトナム産業人材の供給を円滑化する仕組み構築を目指している。

（2）築野元則氏（JICA 関西センター所長）——「途上国の現場と日本の地方を結ぶ JICA の役割～JICA の役割」

- （2013 年 5 月までの）4 年 8 か月の間、JICA ベトナム事務所に務め、現在は JICA 関西センターに所属している。今回は、ODA の取組と中小企業の海外展開支援について紹介し、自治体の国際協力についてベトナムを事例として説明したい。
- 近年の ODA の新しい方向性として、アベノミクスの成長戦略に沿って、アジア新興国と日本が一緒になった活動が重視されている。JICA が目指す協力は、①途上国の開発課題解決を主目的としつつ、そこに②企業や自治体の海外展開を通じたノウハウの提供を組み合わせ、③ODA 事業としての質の改善をはかっていくもの。その意味で、JICA 地方センターは、日本の地方と途上国を結ぶ結節点の役割がある。
- 都市問題（インフラ、環境など）は途上国が直面している大きな課題である。日本の自治体は高度成長期に起こった公害克服や防災・震災復興等の経験をもつので、この強みを活かし ODA を通じた協力をしている。また、日本が直面している高齢化問題の経験は、将来アジア諸国で役に立つだろう。公共サービスの包括的ノウハウ、自治体同士の国際的ネットワークや国際協力の経験、地元企業・大学等とのネットワークなど、日本の経験は途上国の参考になる。日本政府は、日本再考戦略を策定・見直しする上で、インフラシステム輸出戦略（経協インフラ会議）を開催している。これらを踏まえ、JICA は地方センターにおける研修事業、自治体と連携した草の根技術協力や無償事業の推進（自治体と企業のノウハウを途上国に活かす）、また被災地を含む地方の産品を活用した機材や製品の供与などを行ってきた。
- JICA 関西センターは、関西企業がベトナム進出する時に関西の自治体・企業と途上国を結ぶ上で最前線を担っている。センターは研修事業の拠点だけでなく、今では自治体や企業による途上国での事業展開を支援する窓口としての役割ももつ。
- JICA 関西（拠点神戸）では、震災からの復興経験を活かし、震災や防災の教訓を伝える事業に取り組んでいる。また、大阪市とホーチミン市下水道分野の協力を支援しており、大阪市の下水道台帳システムをベトナム市に構築し（技術協力）、積水化学の技術を使い既存の老朽下水道を修復し（草の根技術協力）、それをベトナムに普及する事業（民間技術普及促進事業）を実施。これは、大阪市とホーチミン市が構築した信頼関係を基盤に行政のノウハウを提供し、企業の製品を普及させる、官民

連携モデルとなる事業である。また、滋賀県の水質事業の中小企業（日吉）が琵琶湖浄化の知恵をベトナム景勝地のカットバ島の水質改善に活用し、関西電力の子会社（環境総合テクノス）が島の小中学生や企業と連携して環境学習を協力する。

- ・ ベトナムでは過去 20 年、日本の ODA 事業により多くのインフラが整備され、最近では空港ターミナル、高速道路、橋が日本の援助で完成した。これら大きなインフラは日本の大手企業によるもので、整備に多額の資金と時間を要する。自治体による事業は、協力の規模は小さいが、速攻性がある。現地で実際に日本とベトナムの自治体が一緒になって取り組み、まさに顔の見える協力を実施している。これらを踏まえ、今後も引き続き地方自治体と協力し、中小企業の海外展開支援などに取り組んでいきたい。

（3）其他のご意見

領家誠氏（大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課参事）

- ・ ベトナム進出する日系企業に対して現地人材ニーズに対応するために、大阪府と PREX が主体となり、JICA 草の根技術協力として、ドンナイ省における「ものづくり人材育成事業」に取り組んでいる。ベトナムの現地の大学（ロンティン・ヌンチャック職業訓練短大とラックホン大学）をモデル校として、大阪の工業高等専門学校と工科高校から専門家を派遣し、教育カリキュラムの改善などを実施し、現地人材の能力向上を図るものである。
- ・ 進出したものづくり中小企業が直面している問題は、現地の工場リーダーやエンジニアを雇用できないこと、また工科大学出身者はそもそも大学で機械をさわる経験が不足していて、現場への就職を嫌がる傾向があること。ベトナムの日系企業は、製造ラインを管理監督できる将来工場長となり得るテクニシャンクラスの人材育成を求めている。ところが、実際に教育現場で教えていることは、こうしたニーズに対応できていない。よって、カリキュラムの改善が必要になっている。また、さきほど近畿経済産業局の片瀬係長からお話があった件は、人材育成後に日系企業につながっているかという課題の中で立ち上がった事業である。
- ・ 現地調査を行ったところ、日系中小企業は、新卒者の雇用より経験者を雇用しているケースが多い。中小企業の進出は、ここ数年の流れなので、現場は、人材育成よりもまずは、工場を稼働させることを優先させている。一方、インターンシップは、両校とも積極的に実施されていることがわかった。これらの現状を踏まえ、現状のインターンシップに屋上屋となるような仕組みよりは、まずは、新卒者が生産現場でできるだけ早く戦力になるための人材養成を行うことにした。具体には、企業講和、安全教育、3S/5S 教育、カリキュラムの改善の 4 点に絞ることにした。また、「理論と実践」を実現するため安全体験施設と模擬製造ラインをつくり日系企業からも教育や生徒の評価をしてもらおう仕組みにする。これにより、企業による採用が進むきっかけになればよいし、何より企業に現場での受入れ負担を与えないで実施できる。今後の活動として、企業にアンケートを実施し、現場の問題点、また本事業に協力頂けるかの意向などを聞き取り、次回の現地において実際に協力頂く企業とのコンソーシアム会議をキックオフさせ、直接、協力について依頼することを目指し

ている。

参加者から

- ・ 当社は、近畿経済産業局をはじめとする関係機関にご支援頂きながらロンドウック工業団地のレンタル工場区画で事業を行っている。現在 8 社入居、円安の影響で進出企業のペースが鈍ってはいるが、既進出企業が成功するよう協力している。引き続き、関心ある企業を募って協力していく。日本で少子高齢化が進む中、ベトナムの若者から力を借りて、日本のものづくりがグローバルになる一助になればと考えている。

(4) 質疑応答

- ・ JICA で様々なスキームがあると思うが、実際に中小企業は使える制度は何があるか。
→ (築野氏) 例えば、「案件化調査」(3,000 万円) のスキームでは、中小企業がもつ技術の移転を通じた事業展開の可能性が挙げられる。ベトナムのケースでは、水処理の技術移転を行い、引き続き「普及実証事業」(1 億円) で実際にプラントを持っていき実証する等して、相手国の課題解決に関連付け企業技術を上手く組み合わせたパターンがあった。
- ・ 関先生のビジネスマッチングのために資金について、地方銀行との連携などは検討したか。また、今後タイは、欧米や韓国などの日本以外の企業とのビジネスマッチングの可能性はあるか。
→ (関氏) これまでは大学と企業参加費の資金だけで行ってきた。過去、地方銀行のスキームを検討はしたことはある。広報の一つとして可能性はあるとは思いますが、現時点では本モデルに入れ込みにくい。タイはアセアンセンターがあるので、アセアンに加え、近年オセアニア等に目は向けているようだが、実際に日本企業以外とマッチング機会を作っているとの情報は聞いていない。

(6) 最後に (大野健一 政策研究大学大学 (GRIPS) 教授)

- ・ 本日の研究会では、実際に動いている支援の現状がわかり大変よかった。我々は APIR 研究プロジェクトを通じて調査・提言活動を行ってきたが、平行して、近畿経済産業局によるドンナイ省やホーチミン市との政策協議のチャンネルづくりや人材供給面の取組、大阪府や PREX による人材育成の協力等が進み、言うだけでなく行動が伴う取組となった。これらを踏まえ、3 点コメントしたい。
- ・ 第 1 点は、日本は NATO という特徴は、タイだけでなく、他国への進出でも同様であるということ。日本企業は進出までに時間を要する。ただ進出したからには、円安や洪水等の問題が起きたとしても、その国に長期間とどまりビジネスを行う。だからこそ、人材育成や裾野産業育成が大事になる。これは他国とは異なるビジネスモデルだろう。現在、エチオピアにトルコや中国から膨大な数の企業が進出しているが、エチオピア政府は短期だけでなく、長期の視野をもってビジネス展開する日本企業にも進出してほしいと願っている。こうしたモデルは、相手国と日本の双方にとって Win-Win 関係になるのではないか。

- ・ 第2に、阪南大学のケースのように、近年、行政・民間・NPO、あるいは地銀等がレベルアップしたビジネスマッチング支援に取り組み始めている。手間や予算がかかるし、様々なやり方がある。今後、ビジネスマッチングのやり方、前後の期間の支援の仕方などを幾つかのパターンにモデル化して共有・発信していくべきではないか。
- ・ 最後に残された課題を述べると、中小企業の海外進出を支援するうえで、将来の日本のものづくりの形は何か、ものづくりのアジア展開が目指す方向など、国レベルでの大きなビジョン設定はまだないと感じている。こうしたビジョンに照らして、進出支援やマッチングサービスに対する、国の補助金を増やすことも重要と考える。

以上

中小企業の東南アジア進出に関する比較研究

発行日 2015（平成 27）年 3 月
発行所 〒530-0011
大阪市北区大深町 3 番 1 号
グランフロント大阪 ナレッジキャピタル
タワーC 7階
一般財団法人 アジア太平洋研究所
Asia Pacific Institute of Research (APIR)
TEL (06) 6485-7690（代表）
FAX (06) 6485-7689
発行者 岩城吉信

ISBN 978-4-87769-366-4