

『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がまだ多く、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。

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っ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、どの国でどういった支援をしていく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いうえで、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ケージ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）。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年代の公害克服の経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つくり上げていきたい。

（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、中小企業が目線で、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、企業目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を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、省エネや自動車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や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たくないよう、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