

第2章 ものづくり中小企業の海外進出——「つながり力」を高める

ための支援策、事例、提言

大野 泉

1. はじめに

国際化の新たな波のなかで、大手製造業の系列に入っていない中小の製造業が、海外に活路を求めて独力で海外進出する事例が増えている。こうした現実をふまえ、国の方針は『中小企業白書 2010 年版』を転換点として、2010 年頃から、中小企業の海外展開の積極支援へと大きく舵を切った¹。2012 年 12 月末に発足した安倍政権はこの方針を一層推進し、緊急経済対策（2013 年 1 月策定）及び新たな成長戦略である「日本再興戦略」（2013 年 6 月 14 日閣議決定）において、数々の施策を打ち出している²。「日本再興戦略」の 3 本柱のひとつである国際展開戦略は³、海外市場獲得のための戦略的取り組みとして、潜在力ある中堅・中小企業等に対する重点的支援を謳っている。そして、「中小企業・小規模事業者の海外展開を更に進めるため、点から線、線から面へと支援を拡大することで、海外展開支援の広がりと深化を図り、今後 5 年間で新たに 1 万社の海外展開を実現する」といった具体的な数値目標を設定している。

国の方針転換をうけて、2010 年後半～11 年にかけて地方自治体や公的支援機関、経済協力機関による中小企業の海外展開支援が始動した。そして 2012～13 年は、初年度の経験をもとに地域レベル、地方自治体、関係機関で様々な工夫が試みられ、支援メニューが拡充された時期といえる。とりわけ注目される取り組みは、①中小企業に対するハンズオン支援体制の拡充・強化、②多様な支援機関が連携した実務レベルのプラットフォーム構築、③政府開発援助（ODA）の一層の戦略的活用、である。ハンズオン支援は、海外進出ありきでなく、各企業のニーズや能力を見極め、進出すべき企業とその必要がない企業をスクリーニングして適切な支援を行う可能性を高める。実務レベルの支援プラットフォーム構築は、中小企業からの相談に「効率的なたらい回し」で迅速に対応し、国内と海外（相手国を含む）の様々なリソースをつなぐ機能を強化する（＝「つながり力」を高める）努力といえよう。また ODA との連携強化は、相手国の産業開発ニーズに合った互恵的な進出を

¹ 『中小企業白書 2010 年版』（経済産業省中小企業庁、平成 22 年 4 月）は、中小企業の更なる発展の方策として、「世界経済の発展を自らの成長に取り込（み）」「厳しい現実をも念頭に置きつつ、積極的に国際化を行っていく」必要性を謳い、大きな転換点となった。

² 日本経済再生に向けて、緊急経済対策に基づく平成 24 年度大型補正予算と 25 年度予算を一体的なものとして、「15 ヶ月予算」が編成された。同様に、平成 25 年度補正予算も 26 年度予算を合わせて、切れ目ない経済政策を実行する方針がとられている。

³ 「国際展開戦略」は、「日本産業再興プラン」、「戦略市場創造プラン」と並んで、日本再興戦略の 3 つのアクションプランに位置づけられている。

促進し、現地リソースとつながる可能性を高める。これらは2012年度に我々の研究報告書が提言した方向に合致しており、評価できる。

ただし、新制度や支援策がうまく機能するか否かは、多様な支援組織や人材を束ねて連携のハブとなるコーディネーターがいるか、各地域の産業集積の特徴をふまえた海外とのつながり方を構想し具体化する能力をもつ組織・人材が存在するかどうかなど、それぞれの地域の個別事情に大きく左右される。これはまた、国内の産業集積の特徴と行政が果たしてきた役割、地方自治体の規模、地域における国際交流の度合いなどによって異なる。2013年度の研究では関西を含む国内の主要な産業集積地と支援組織を訪問し、各地の行政・支援組織、経済団体・NPO、企業関係者が既存の組織・活動領域を超えてつながり、地元中小企業のために情熱的、献身的に取り組んでいる事例を学んだ。さらに現地調査を通じて、タイ政府や企業は日系中小企業の進出に対してベトナムと異なる関心事や要望をもっていることや、タイには日本のものづくり技術を熟知した組織・人材ネットワークやリソースの厚い蓄積があること、について理解を深めた。

こうした調査結果をふまえ、本章ではまず、2012年度以降、政府や経済協力機関等、国レベルで導入された主な支援策をレビューする。次に、関西・大阪地域に加え、今年度ヒアリング調査を行った諏訪・岡谷地域、中京地域、北九州地域、神戸・尼崎地域などの国内各地域における海外展開支援のなかで、上述した観点から特記すべき取り組みを事例紹介する。そして最後に、タイとベトナムを比較分析し、相手国の産業開発ニーズに合致した、互恵的な中小企業の海外進出のあり方について考察する。

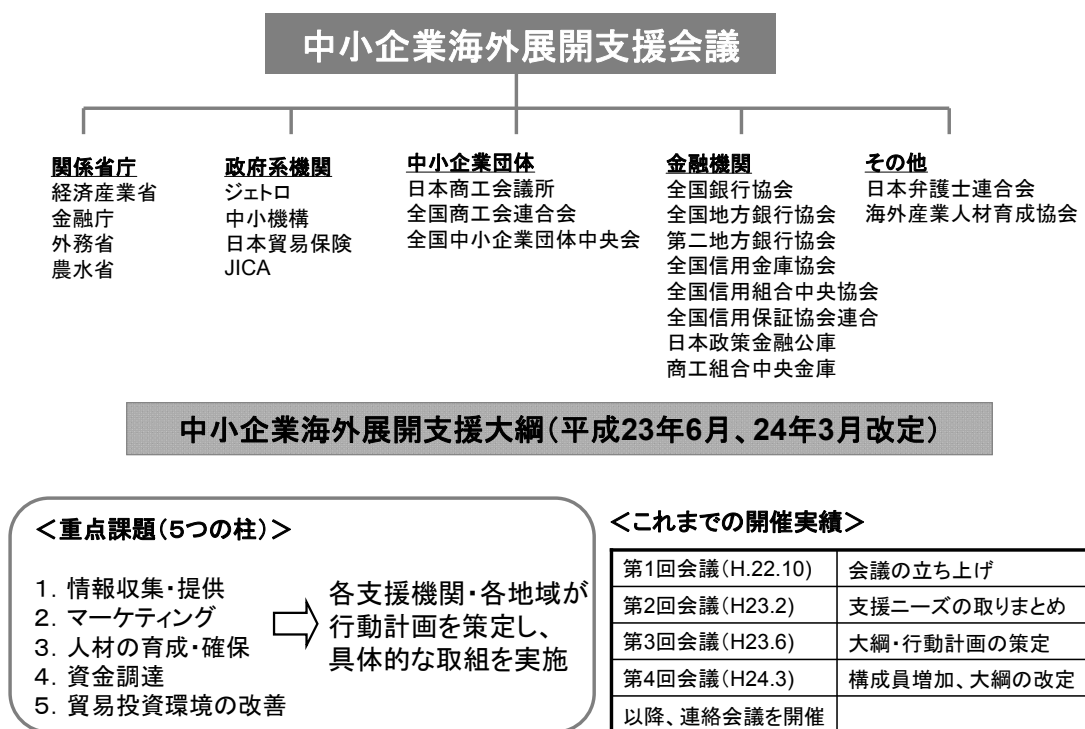
2. 国レベルの近年の中小企業の海外展開支援策のレビュー

国レベルでは、2010年10月に経済産業大臣を議長とする「中小企業海外展開支援会議」が設置され(中小企業庁が事務局)、経済産業省の全国9ブロックでも地域会議が開催され、オールジャパン体制で地域のニーズに対応した支援が推進されている。図2-1は、全国レベルの中小企業海外展開支援会議の体制を示す。2010～11年度は全国・地域レベルによる中小企業海外展開支援の体制立ち上げ期で、参加組織の長・幹部が出席する支援会議が年2回開催され、「中小企業の海外展開支援大綱」が策定された。2012年度以降は支援拡充期といえ、当初の経験をもとに様々な工夫が試みられた。支援会議も実務レベルの連絡会議が中心になり、各種支援策の実施を通じた経験・情報の共有に焦点が移ってきている。

地域レベルでも同様に、支援の立ち上げ段階から実施段階に移ったといえる。例えば、近畿地域では「近畿地域中小企業海外展開支援会議(以下、近畿地域支援会議)」(2010年10月設置)は2010年度に2回、2011年度と2012年度に各1回、計4回開催され、2013年度は実務者会議のみの開催(1回)であった。2012～13年度は、むしろ「近畿地域海外展開支援行動計画」にもとづいて⁴、関西中小企業の強みや地域の優位性を活かした取り組みの

⁴ 2011年6月策定、2012年4月及び2013年4月に改訂。

推進、中小企業が直面する5つの課題への対応など、具体的な支援実施に力が注がれた。第3節で後述するような近畿支援会議の特別部会である「関西ベトナム経済交流会議」におけるモデル事業の推進は、その典型例である。



出所：近畿経済産業局通商部国際事業課「中小企業の海外展開支援の取組」平成26年2月

図2-1 中小企業の海外展開支援会議の体制（全国レベル）

安倍政権は「日本再興戦略」の国際展開戦略に関する中短期工程表（2013～15年度まで）において、「海外展開の潜在力ある中堅・中小企業等に対する重点的支援」という施策群を打ち出し、2012年度大型補正予算と2013年度予算を充当して支援策の拡充を図っている（2013年度も補正予算を措置）。とりわけ注目される重点施策が、国際展開する中小企業に対する①ハンズオン支援体制の拡充・強化、②海外現地プラットフォームの整備、③ODAを活用した中小企業の海外展開支援の拡充（経済協力の戦略的活用）、④海外展開している中小企業の資金調達の円滑化（金融庁による規制緩和）である。以下、これら4点について説明する。

（1）ハンズオン支援体制の拡充・強化

<事業化可能性調査（F/S調査）を通じた中小機構とJETROの連携>

中小企業の海外展開支援において、中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）は経営支援の観点から、日本貿易振興機構（以下、JETRO）は海外展開の観点から、それぞれ相談窓口になっている。

中小機構は1981年から、国際化支援アドバイスとして専門家による窓口相談を行っている。海外投資、輸出入や海外企業への委託生産など、海外展開の可能性を検討している中小企業からの相談に対して、国別・分野別の専門家が相談者の経営状況などをふまえて、海外展開の可否、対象国の選定、海外向け製品の開発・改良の必要性等、海外展開の初期段階から実現段階まで、経営支援の観点から必要な情報提供、個別アドバイスを行う。2012年度に導入された事業化可能性調査（F/S調査）は、各企業固有の製品・技術・サービス等をもとに海外生産拠点の設立や販売先の開拓等についての市場調査を支援するものである。現地に精通した専門家が同行して、情報収集や調査をサポートする（補助率は調査費の2/3で上限120万円）。これを補完して、JETROは主に中小機構のF/S支援事業を通じて事業化計画を策定した企業等が、実際に海外ビジネスに着手する際に、追加的に現地に必要な調査を行うための支援を行っている（補助率は調査費の2/3で上限50万円程度）。

<専門家による新興国進出個別支援サービス⁵>

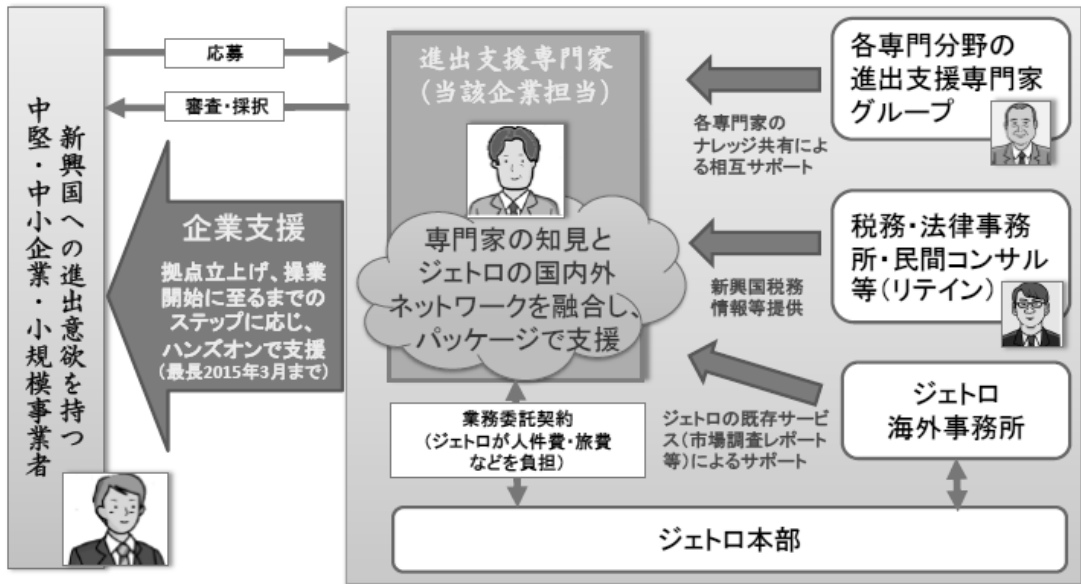
JETROは今までも地域間交流支援（Regional Industrial Tie-up: RIT）事業や輸出有望案件支援サービスなど、中小企業に対して目的別のハンズオン支援を行っているが、加えて、2013年3月から、海外進出を目的としたハンズオン支援が始まった（2012年度大型補正予算）。

これは、新興国進出に取り組もうとする中堅・中小企業に対して、JETROが現地でのビジネス経験豊富なシニア人材（大企業OB等）を専門家として派遣し、現地での拠点設立までハンズオンで支援するものである。支援先企業の海外進出段階に応じて、JETRO職員、担当専門家、企業の3者で支援内容や支援期間等に合意したうえで、専門家が定期的に訪問・電話等によりアドバイスする（図2-2）。支援期間は最長2年間（2013年3月～2015年3月まで）で、中堅・中小企業1,000社の支援をめざしている⁶。JETROは専門家の人件費及び内外出張旅費、専門家によるコンサルタント経費全額を負担するほか、企業担当者の海外渡航航空賃の一部補助も行う。

⁵ 詳細は、JETRO ホームページを参照。<http://www.jetro.go.jp/services/expert/>

⁶ JETRO 本部からのヒアリングでは、2013年11月時点で700社の応募があり（採択500社、審査中100社、不採択・保留100社）とのことだった。2015年3月は補正予算の繰越可能期限までということで、1,000社に達するまで公募を継続する予定。

■ 担当専門家が、支援対象企業の海外進出に向けたステップに応じハンズオンで支援。
 ※専門家の人件費、国内外出張旅費を全額JETRO負担
 ※必要に応じ、支援対象企業の現地訪問の渡航費の一部(2回以上出張する場合で、うちエコノミー航空券1回、1名分)を補助
 ※滞在費、その他経費については支援対象企業の負担。



出所：JETRO ホームページ「専門家による新興国進出個別支援サービスのご紹介」
http://www.jetro.go.jp/services/expert/outline_201401_rev.pdf

図 2-2 JETROによる新興国進出個別支援サービス

(2) 海外現地プラットフォームの整備

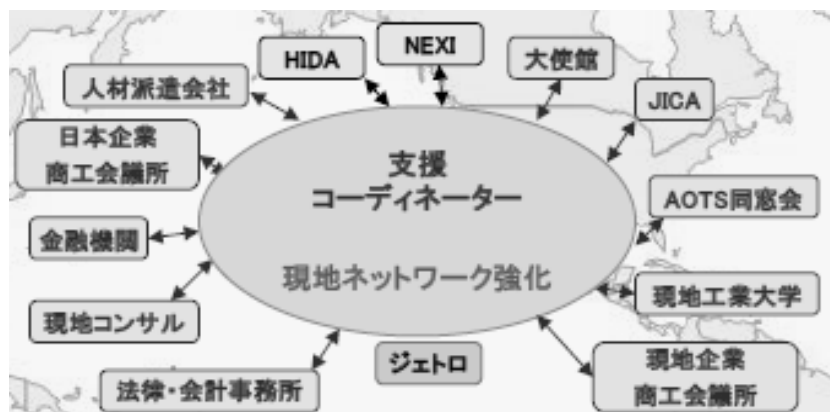
<中小企業海外展開現地支援プラットフォーム⁷⁾>

中小企業の進出後のサポート体制を強化するために、JETRO は 2013 年 9 月より現地にある官民支援機関（大使館、JETRO、JICA、日本商工会議所、法律・会計事務所、コンサルタント等）をネットワーク化し、中小企業を支援するプラットフォーム構築を開始した（図 2-3）。これは、「日本再興戦略」が示す現地における「海外ワンストップ窓口」創設に対応するもので、JETRO が以前から現地で行っている貿易投資相談に追加した取り組みである。現地にワンストップ相談窓口を JETRO 海外事務所に設け、プラットフォーム参加メンバーの支援メニューを紹介するとともに、必要に応じて、プラットフォーム参加メンバーにつなぐ。2013 年に 8 カ国 10 拠点が設置され（2012 年度補正予算）⁸⁾、2014 年にはさらに 5 拠点が新設される予定である（2013 年度補正予算）。現地プラットフォームには専属コーディネーターが配置され、個別相談を一元的にうけ、必要なサービスの提供や紹介、各種専門家への取次ぎ等を無料で行う。法務・会計・労務、資金調達、人材確保、パ

⁷⁾ JETRO ホームページを参照。 <https://www.jetro.go.jp/services/platform/outline.pdf>

⁸⁾ 8 カ国 10 拠点とは、中国（重慶、成都）、インド（チェンナイ、ムンバイ）、インドネシア（ジャカルタ）、タイ（バンコク）、フィリピン（マニラ）、ベトナム（ホーチミン、ハノイ）、ミャンマー（ヤンゴン）、ブラジル（サンパウロ）。

一トナー発掘、拠点設立や移転・撤退に関する諸手続きなど専門的な相談にも対応するが、内容に応じて、法律・会計事務所、コンサルタント会社等、民間の専門家に取りつぐ（紹介先の各種専門家等によるサービスは別料金）。



資料：経済産業省中小企業庁（2013）「中小企業の海外展開支援について」平成 25 年 8 月

図 2-3 中小企業海外展開現地支援プラットフォーム（イメージ）

<海外の教育訓練機関との連携による現地の高度人材育成確保への支援>

海外産業人材育成協会（以下、HIDA）は、中小企業による優秀な現地人材の確保を支援するために、海外の大学・高専等との連携による現地でのジョブフェア、企業文化講座の実施を委託する事業を 2013 年度から始めた（経済産業省からの委託）。まず、タイ、ベトナム、インドネシアで実施している。現地高等教育機関の学生と日系中小企業とのマッチングの機会を提供する。また日系企業で働くうえで必要な日本企業文化等の理解・促進を行うことで、現地で将来の管理職候補となる高度人材を育成確保するねらいもある。

（3）国内から現地まで一貫した円滑な支援の提供

<海外展開一貫支援ファストパス制度⁹>

ファストパス制度は、国内の支援機関が海外に有する拠点を含めて連携して支援する仕組みを構築し、海外展開の潜在力や意欲をもつ中堅・中小企業に対して、国内から海外までシームレスな支援の提供をめざすものである（図 2-4）。2014 年 2 月 25 日から運用が始まった。発足時点で、この制度には 321 の政府・政府関係機関、自治体、地方経済団体、金融機関等が参加している。このうち約 200 が地方銀行と信用金庫であり、顧客である地元の中小企業の強いニーズを示唆している。JETRO が事務局業務を担い¹⁰、地域の金融機関や商工会議所などの企業支援機関（紹介元支援機関）が、海外展開を考えている顧客企

⁹ 経済産業省ホームページを参考にして作成。詳細は以下を参照。

<http://www.meti.go.jp/press/2013/02/20140218001/20140218001.html>

¹⁰ JETRO が担う主な事務局業務には、参加機関情報の一元管理、関係機関・企業からの問い合わせ対応等、本制度の円滑な運営に資する各種事務を含む。

業に対して、外務省（在外公館を含む）、JETRO 等海外展開支援に知見がある機関（紹介先機関）の協力も得ながら、支援機関が一丸となって、一貫した支援を提供する。

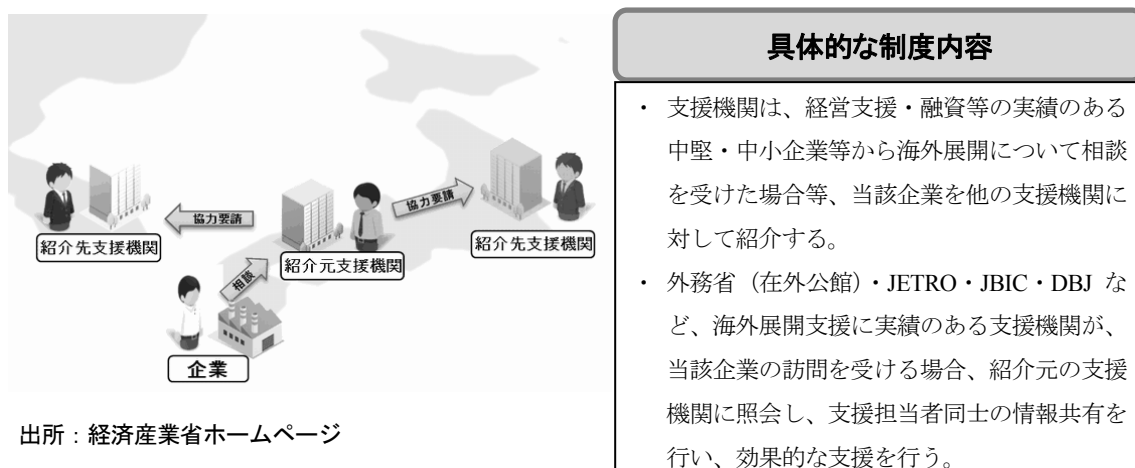


図 2-4 海外展開一貫支援ファストパス制度 相談スキーム

（４）ODA を活用した中小企業の海外展開支援

国際協力機構（以下、JICA）はHIDAとともに、2012年3月の中小企業海外展開支援大綱の改定以降、同支援会議に参加している。これをうけて2012年度から、途上国における中小企業の製品の販路拡大あるいは現地進出を通じて途上国の経済社会開発に貢献することを目的として、外務省・JICAによるODA予算を活用した中小企業の海外展開支援が始まった。具体的には、①中小企業等の製品・技術等の開発援助案件化を念頭においた「ニーズ調査」、中小企業等からの提案にもとづくODA事業への展開のための「案件化調査」、及び途上国政府関係機関における「普及・実証事業」¹¹、②JICAの「中小企業連携促進基礎調査」による現地進出に向けた基礎情報収集や事業計画の作成への支援、③外務省の「中小企業を活用したノン・プロジェクト型無償資金協力」等、である。「日本再興戦略」は経済協力の戦略的活用を一層重視する方針を打ち出しており、これら事業の予算が拡大された（2012年度補正予算や2013年度予算）。

さらに、既存の草の根技術協力事業の「地域経済活性化特別枠」として、ODAを活用して、地方自治体の国際展開等を積極的に後押しするために、地域主導の技術協力を実施する予算が確保された（2012年度補正予算、2013年度補正予算）。地方自治体、地域経済団体、大学及び企業等がもつ技術・経験の活用及び人的交流を通じて、途上国の様々なニーズと日本各地のリソースを積極的に結びつけて途上国を支援し、あわせて日本の地域経済の活性化や国際化を促進するものである¹²。これらの他にもJICAは近年、民間連携事業を次々と導入しており、中小企業も利用することができる（表2-1を参照）。

¹¹ 2012年度は3種類は全て外務省委託費事業として実施されたが、2013年度は「普及・実証事業」がJICA事業に移管、2014年度は「案件化調査」もJICA事業に移管される予定である。

¹² 例えば、ベトナムでの協力事業として、「ハイフォン市製造業の技術力・経営能力ノウハウ移転プログラム」

表 2-1 ODA を活用した民間連携支援メニュー

| 中小企業のみ対象 | | |
|--|--|--|
| 情報収集・調査 | 中小企業連携促進基礎調査(2012年度～、JICA) | 現地進出にむけた基礎情報収集や事業計画の作成を支援 |
| | ニーズ調査(外務省委託事業、2012年度～) 案件化調査(同上、2013年度よりJICA移管) | 自社製品・技術のニーズを検証 |
| 普及活動 | 民間提案型普及・実証事業(2012年度は外務省委託事業、2013年度よりJICA移管) | 自社製品・技術の有効性の実証・普及を支援 |
| 中小企業を対象とした無償資金協力 | 外務省ノンプロジェクト型無償資金協力(2012年度～) | 国内中小企業の製品の中から、途上国の要望をふまえ、被援助国の経済社会開発に資する品目を供与 |
| 地方自治体を対象 | | |
| 草の根技術協力 | 地域(経済)活性化特別枠(2012年度補正予算～) | 地方自治体の発意による国際協力を通じた我が国の地域の活性化を図る。途上国のニーズを日本各地のリソースと積極的に結びつける(技術・経験の活用、人的交流)。 |
| 民間企業全般(中小企業も対象) | | |
| PPPインフラ事業協力準備調査(2009年度～、JICA)： 円借款や海外投融資の支援を想定したPPPインフラ事業の形成を支援 | | |
| BOPビジネス連携促進協力準備調査(2010年度～、JICA)： 貧困層ビジネスの開発・展開を支援 | | |
| 開発途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業(2013年度～、JICA)： 自社製品・技術・システムの導入、普及を支援 | | |
| 海外投融資(2012年度に本格再開、2010年度からパイロットアプローチ、JICA)： 途上国の開発に資する民間企業等が行う事業に対して、実現可能性を高めるための融資・出資 | | |
| 民間連携ボランティア(2012年度～、JICA)： 民間企業の人材をボランティアとして派遣、グローバル人材育成を支援(中小企業対象には人件費補填制度あり)。 | | |
| JICA日本センター(海外6カ国に所在)： 現地ビジネス人材の育成 | | |

出所：外務省と JICA のホームページ情報をもとに筆者作成。他にも研修事業、途上国現地での様々な連携活動があり、全てを網羅しているわけではない。

(5) 金融面の規制緩和

金融面においても、海外進出支援に関する 2 つの制度変更があった。第 1 は、緊急経済対策における「信用金庫・信用組合による会員・組合員の海外子会社への融資等の解禁」である(2013 年 3 月に関連政令、内閣府令、監督指針等を改正)。この規制緩和により、信用金庫及び信用組合が、会員や組合員である中小企業の海外子会社に直接融資ができるようになった。中小企業は地域の信用金庫・信用組合から資金調達をすることが多い。今まで信用金庫・信用組合は、会員・組合員の海外子会社に対して直接資金の貸付等を行うことはできなかった。中小企業がアジア諸国等に設置した海外子会社に製造工程の一部や販路の維持・開拓を請け負わせるといった取り組みが増えているなか、この制度変更は中小

(平成 25～27 年度、福岡県北九州市、(公財)北九州国際技術協力協会)、「ドンナイ省におけるものづくり人材育成事業」(平成 25～27 年度、大阪府商工労働部成長産業振興室、(公財)太平洋人材交流センター)、「ハワイ市における下水道事業運営に関する能力開発計画」(平成 25～27 年度、横浜市環境創造局)等がある。

企業の事業展開の円滑化を助けると考えられる。第2は、「海外における出資関係のない外国銀行の代理または媒介業務の解禁」の決定である（2013年6月に関連法律を改正）。これにより、海外において国内銀行が外国銀行の金融サービスなどの代理・媒介を行えるようになり、海外展開している中小企業等がより円滑な資金調達や多様なサービスを受けられるようになった。

3. 国内各地域・地方自治体等における特徴的な取り組み——新しい「つながり」構築の試み

前節で述べたように、2013年度は国レベルにおいて、ハンズオン支援体制の拡充・強化、海外展開現地支援プラットフォームの整備、海外展開一貫支援ファストパス制度といった、中小企業に寄り添った支援や、国内・現地の支援機関をつなぐ施策が次々と導入された。これら新施策が中小企業にとって真に有用になるには、中小企業が地元各地域・自治体の相談窓口や支援機関とつながり、さらに地域・自治体の支援機関が国レベルや相手国政府や現地キーパーソンと深くつながることが重要である（詳しくは第3章、5章を参照）。

今年度は、近畿地域においては大阪に加え神戸・尼崎市、他地域では諏訪・岡谷地域、中京地域（愛知県を中心）、北九州市等を訪問して、地方自治体や関係機関、NPO、中小企業等でヒアリングを行った。そこで学んだのは、中小企業の海外展開ニーズや支援のあり方は各地域の産業集積の特徴と密接に関係していること、また内外の多様な関係者やリソースを束ねて新しい「つながり」構築のハブを担うリーダー（組織、人材）の存在が重要であること、であった（詳しくは第4章を参照）。本節では、まず、昨年度に紹介した近畿地域の取り組みをアップデートし、特定国（ベトナム）への進出支援をターゲットし、官民一体となった協力を重層的に展開している例として示す。次に、以下の4つの観点から「つながり」をとらえ、国内各地の地方自治体、経済団体、NPO等による注目すべき取り組みを紹介する。また、中小企業をつなぐリーダーとして、共同進出等を構想・具体化している企業発のイニシアティブにも言及する。

- 国内のものづくり支援拠点で、海外展開に関する情報ネットワークとつながる。
- 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。
- 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。
- ビジネス手法で進出先国の開発ニーズに取り組み、相互互恵で相手国とつながる。また、現地に蓄積されたものづくりネットワークやリソースを動員し、現地リソースとつながる。

（1）近畿地域の取り組み

近畿地域では、政府の方針をうけて近畿地域支援会議を2010年10月に設置し、近畿経済産業局、JETRO大阪本部、中小機構近畿本部を核として関係機関が連携して地域レベルで中小企業の海外展開支援に積極的に取り組んでいる。近畿地域支援会議では、2012年度は

①関西ベトナム経済交流会議、②関西クリエイティブ・プロダクツプロモーション事業、③アジアビジネス推進、④農林水産・食品海外展開の4つに重点的に取り組んできたが、2013年度は①関西ベトナム経済交流会議、②関西クリエイティブ・プロダクツプロモーション事業に焦点を絞り、関係機関と連携して重点的な取り組みを実施している。

このうち「関西ベトナム経済交流会議」(上述①)は、関西におけるベトナムの戦略的位置づけをふまえて2012年4月に近畿地域支援会議の特別部会として設置されたもので、ベトナムをターゲットした取り組みとして興味深い。特に2012～13年度は、中小企業の共同進出のモデル事業として関西裾野産業集積支援に官民一体となって取り組み、進出前から進出後まで一貫した支援、国内と現地の官民のキーパーソンをつなぐサポート・ネットワーク構築を実践している。

<ベトナムをターゲットした官民一体の取り組み：関西ベトナム経済交流会議>

「関西ベトナム経済交流会議」(2012年4月発足)は、関西とベトナムの持続的な経済交流関係を構築するため、各支援機関と連携し、関西の中小企業等によるベトナムとのビジネス交流を促進させるとともに、ベトナムの官民との連携強化を図ることを目的としており、11機関が参加している¹³(図2-5)。この背景には、ベトナムに進出する関西企業が増加傾向にあること、また関西のものづくり中小企業にとって、ベトナムはタイと並んで、将来の直接投資先として最も関心が高い国であることがある¹⁴。

関西ベトナム経済交流会議は、次の4点で注目される取り組みである。

- 海外展開支援を担う組織の支援ネットワーク化： 関西中小企業のベトナム展開に焦点をあてた支援機関のプラットフォームとして機能している。
- 政策レベルにおける相手国中央政府・地方政府との協議チャネルの設定： 近畿経済産業局がベトナム商工省及び南部のドンナイ省人民委員会とそれぞれ協力文書を締結、政策レベルで相手国側と協議・交渉する体制を作っている。(ベトナム商工省との協力文書は、今後2年間、ベトナム裾野産業育成支援、環境・省エネ改善支援、産業人材育成支援を含む4つの分野に重点的に取り組むことを謳っている(2012年11月28日締結)。ドンナイ省との協力文書は、この具体化を図るもの(2013年4月8日締結))。
- 実務レベルにおける課題解決窓口の設定： ベトナム計画投資省及びドンナイ省人民委員会にそれぞれ関西企業の現地相談窓口を設置、実務レベルで関西企業に対応できる体制づくりを始めている¹⁵。具体的には、2013年11月に「関西ビジネスデスク」をベト

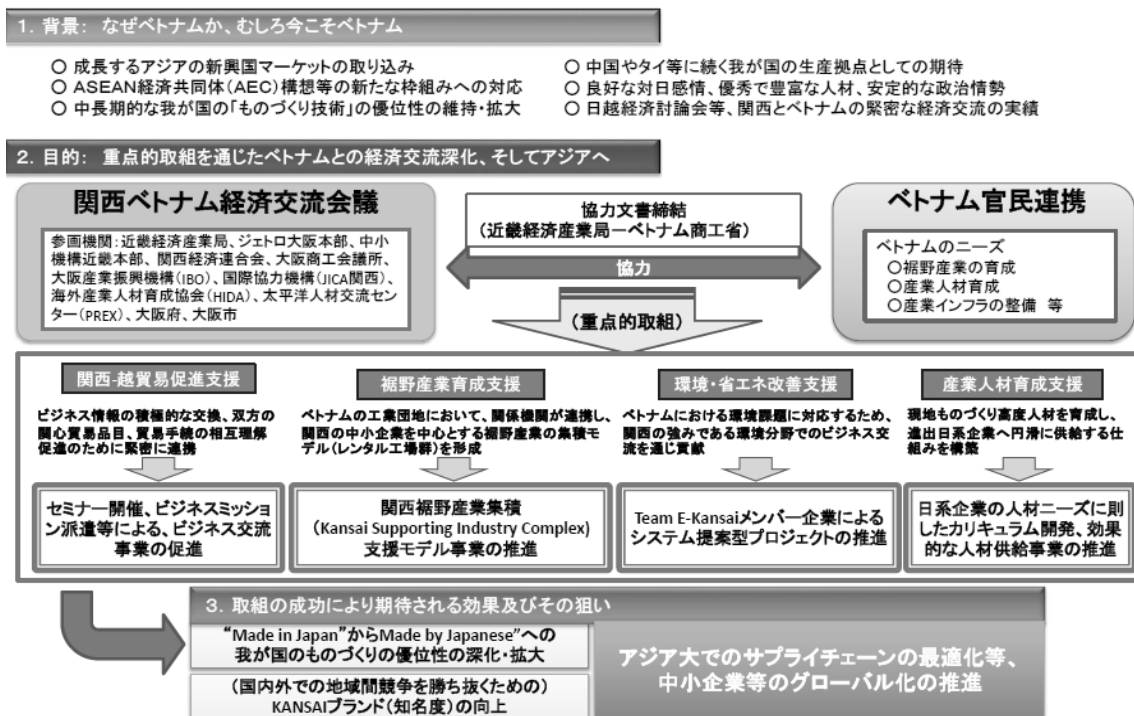
¹³ 参画機関は、近畿経済産業局、JETRO 大阪本部、中小機構近畿本部、関西経済連合会、大阪商工会議所、大阪産業振興機構(IBO)、JICA 関西、HIDA、太平洋人材交流センター(PREX)、大阪府、大阪市。

¹⁴ 帝国データバンクの調査(2012年2月1日)によると、ベトナム進出企業は345社で、これは日本全体1,542社の22.4%に相当し、国内他地域よりもベトナムへの関心が高い。アンケート調査は、近畿経済産業局が2012年9～10月に実施した「関西の中小企業海外展開実態把握調査」による。

¹⁵ ただし、第2節で述べたように、2013年度より、JETROの中小企業海外展開現地支援プラットフォーム、海外展開一貫支援ファストパス制度が導入され、国レベルで現地支援体制が強化されることになったため、日本国内の地域や自治体ごとに相手国政府内にビジネスデスクを設置することが適切かどうか、重複をうみ先方政

ナム計画投資省外国投資庁に設置（関西経済連合会が外国投資庁に業務委託）、2013年10月にドンナイ省工業団地管理局に関西企業のワンストップ窓口として「ドンナイ省関西デスク」を設置（近畿経済産業局との協力文書にもとづき、ドンナイ省人民委員会が自ら設置）した。また、関西経済連合会（以下、関経連）は「関西ベトナムビジネス・ラウンドテーブル」を年1回開催し、ベトナム進出や事業展開の際の課題等について、関西の官民がベトナム政府機関と実務的かつ実践的に協議を行って解決策を見出す機会を作っている（2013年12月にハノイで第1回会合開催）。

- 中小企業の共同進出モデル事業の実施：官民一体で「関西裾野産業集積支援モデル事業」として、ベトナム南部ドンナイ省の工業団地を対象に、関係機関が連携して関西の中小企業を中心とする裾野産業の集積モデル（レンタル工場群）の形成を支援している（下記参照）。進出前から進出後まで一貫した支援、国内と現地の官民のキーパーソンをつなぐサポート・ネットワーク構築を行い、上述した政策・実務レベルの窓口の設定とあわせて重層的な支援体制を作っている。



出所：近畿経済産業局（2014）「関西とベトナムとの経済交流の取組」通商部国際事業課 平成 26 年 3 月

図 2-5 関西ベトナム経済交流会議の取組

<ベトナムにおける関西裾野産業集積支援モデル事業>

上述した関西裾野産業集積支援モデル事業は、関西ベトナム経済交流会議のもとで近畿経済産業局が中心となり、JETRO、中小機構、関経連、大阪商工会議所、大阪府、大阪産業

府の業務負担を増やすことにならないか、等、今後、検討が必要と思われる。

振興機構からなるタスクフォースを設置し、関西裾野産業集積支援モデル形成支援について検討してきたものである。2012年度に具体的なモデル事業として、関西の中小企業によるドンナイ省ロンドゥック工業団地への共同進出を集中支援することが合意された¹⁶。大阪の中小企業、富士インパルス株式会社を旗振り役とする、同工業団地の中小企業専用レンタル工場を中核とした「ものづくり中小企業ネットワーク計画」を推進する民間イニシアティブに呼応し、関係機関が一体となって支援することになったのだ。このように中小企業海外展開支援会議の枠組のもとで、地域レベル（経済産業局）において、対象国を絞って官民一体となったモデル事業を推進している例は、他にはない。現在、ロンドゥック工業団地内のレンタル工場には、関西の中小企業7社が進出を決定している¹⁷。今後は、このモデル事業を活用する関西の中小企業等のさらなる集積拡大に努めるほか、中長期的には本モデル事業の手法やノウハウを、ベトナムの他地域への適用や、アジアの他地域への応用も視野に入れて、関西の中小企業のアジア大での海外展開を促進することをめざしている。

さらに、中小企業のベトナムでのビジネス展開を支援するために、近畿経済産業局は関西の支援機関及び金融機関と連携し、100の施策からなる「関西中小企業等向けベトナム展開支援策パッケージ『ベトナム展開サポート100』」をとりまとめ、2013年9月に公表した¹⁸。これまで支援策が手薄だった進出後の段階までをカバーする施策を、特定国を対象にパッケージ化して提供する試みは地域レベルでは全国初めての試みであり、注目される。



出所：近畿経済産業局（2013a）
News Release 平成25年9月19日

具体的な支援ポイント

- ① 進出前から進出後まで一貫して支援する。
- ② 関西の11支援機関が連携し、情報提供や販路開拓、資金調達、人材育成等を多面的に支援する。
- ③ 近畿経済産業局と現地政府機関とのパイプを活かし、進出企業と現地政府機関との良好な関係づくりをサポートする。
- ④ ドンナイ省人民委員会に設置された「ドンナイ省関西デスク」において、進出企業のワンストップ相談を実施する。
- ⑤ 工業団地内のレンタル工場を活用することで、最小コストかつ試験的なベトナム進出を可能にする。
- ⑥ 工業団地事業会社や、現地サポート機関と連携し、現地で発生した問題にタイムリーに対応する。

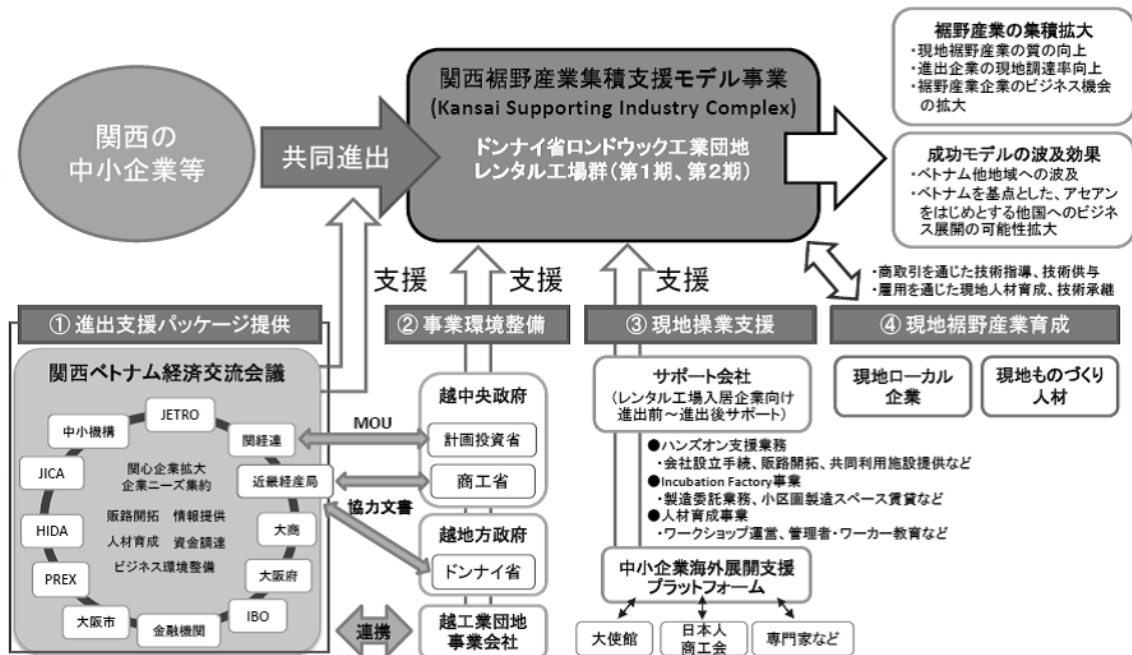
図2-6 ロンドゥック工業団地レンタル工場

¹⁶ ロンドゥック工業団地はホーチミン市内から42km（車で75分）に位置し、2013年9月9日に開所式が行われた日系工業団地（Long Duc Investment Co. Ltd. が事業主で、双日・大和ハウス・神鋼環境ソリューションとベトナム企業との合弁）。中小企業専用レンタル工場がある（512㎡、768㎡、960㎡、1,042㎡）。

¹⁷ 「ベトナムに関西中小企業の集積地“Kansai Supporting Industry Complex”が誕生！」（平成25年9月19日）近畿経済産業局プレスリリース。7社のうち1社は対外公表されていない。

¹⁸ http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/vietnam/sesakupackage.pdf

関西の中小企業の持続的発展とベトナムにおける裾野産業育成の両立を目指す。



出所：近畿経済産業局（2014）「関西とベトナムとの経済交流の取組」通商部国際事業課 平成 26 年 3 月

図 2-7 関西裾野産業集積支援モデル事業の体制

(2) 地方自治体、経済団体、NPO における取り組み

ものづくり中小企業の海外展開支援は、各地域の産業集積の特徴と密接に関係している。したがって、海外進出支援のめざす方向として、地域に根ざした国内ビジネス支援機能と海外展開支援機能、及び現地支援機能を連携させる仕組みをつくることが重要になる（第 3 章）。こうした観点から、以下では、今年度調査した国内の産業集積地において注目される取り組みを紹介する。地方自治体、経済団体/NPO、金融機関など、多様な事例があるが、共通して浮かび上がってくるのは、地元の中小企業に寄り添いながら、既存の組織・領域・関係をを超えて、「つながり力」を高め、地域や業種のために元気にリーダーシップを発揮する人物や組織の存在である。

<国内ものづくり支援を拠点に、海外展開に関する情報ネットワークとつながる>

- ものづくりビジネスセンター大阪 (MOBIO) は、東大阪市にある大阪府全域のものづくり中小企業のための総合支援拠点である。2010 年 4 月に大阪府ものづくり支援課が本庁機能を移転し、従来からあった機能を充実させて¹⁹、国内最大級の 200 ブースからなる常設展示場、大学・高専のリエゾンオフィスが入居する産学連携オフィス等をもち、

¹⁹ MOBIO の詳細については、2012 年度の APIR 報告書、領家誠「大阪のものづくり中小企業の現状、海外展開のニーズを支援における課題」第 3 章、及び 2013 年度報告書に収録している領家誠「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」第 3 章、を参照されたい。

専門のコーディネーターによるワンストップ相談、特許相談などのソフトサービスの提供を行っている。施設内には（公財）大阪産業振興機構、東大阪商工会議所もある。

MOBIO ではものづくり支援に関する大阪府の施策・事業を実施しているが、海外展開ニーズの高まりをうけて、従来から開催していたセミナー&交流会「MOBIO-Café」の枠組のなかで、方面別・課題別の「海外研究会」を設置し、2012年度から実施している。MOBIO-Café 海外研究会は、参加企業にとって、現地でのビジネス経験の豊富なキーマンやすでに進出している先行企業の経験談などを聞き、また交流会で情報交換する機会をつくっている。また、国内外の民間支援人材で、セミナー講師や交流会での相談などを登録する「大阪府中小企業海外展開支援サポート・ネットワーク」を2012年6月に創設した。MOBIOの取り組みは、今まで国内ビジネス支援を中心とし地元の中小企業とのネットワークをもつ組織が海外展開を考えている中小企業と国内外でキーマンとして活躍する多様な支援者と結びつける試みとして注目される。

- NPO 諏訪圏ものづくり推進機構（スワモ）は、多様で高度な技術をもつ中小企業が集積する諏訪地域（6市町村）で広域的・横断的に産業活性化支援を行う拠点として、2005年に設立された。行政と協働して、地元企業に対して人材育成、企業体質強化、ビジネスサポート、情報提供などの支援を行っている。スワモの設立や「諏訪圏工業メッセ」の開催は、1990年代に顕著になった同地域の大手企業のアジアへの生産拠点シフトによる、ものづくりを取り巻く環境の激変に対する危機感のあらわれで、1社だけでは解決できない課題に産・官・学が一体となって取り組もうという地域発のイニシアティブである。スワモの活動を支えているのが、同地域で事業展開していた大手企業のOB人材である。

スワモは基本的には諏訪地域のものづくり支援団体だが、同地域で2002年から開催している諏訪圏工業メッセ（スワモは2005年から運営主管）は、地元企業にとって、国内の販路拡大はもちろん、特に近年は海外との経済交流の機会にもなっている。諏訪圏工業メッセは、中小企業が集まるメッセとしては日本一の規模を誇る。例えば、2012年（第11回）の出展企業数は337社で、フィリピンやインドネシア等の海外からも数十名のミッションが訪れた（経済特区長官等）。また地元企業は出展にあたって、「わが社のひとわざ（一技）」シートの記載が義務づけられており（1社1頁、各企業の強みを分かりやすく紹介）、企業のPR力を高める機会にもなっている。スワモはメッセでのPR用に和文・英文の冊子を作成している。

2012年11月頃から、スワモ、（公財）長野県テクノ財団諏訪レイクサイド地域センター（以下、長野県テクノ財団）、JETRO 諏訪支所、長野県中小企業振興センター、工業技術総合センターが集まり、各組織の強みを活かして中小企業の海外展開を支援するネットワークづくりが始まっている。スワモが全体の窓口を務める。海外展開支援の課題として、①進出済の企業のフォロー、②アフターサービス拠点、③完成品・ユニット・部品という形をそれぞれどう売っていくか、④特許関連、⑤日本での窓口等、

が認識されている²⁰。

- よりインフォーマルなネットワーク型の取り組みとして、兵庫県の尼崎信用金庫が事務局を務める「尼崎国際ビジネス交流会」がある。尼崎市経済環境局、尼崎商工会議所、尼崎地域産業活性化機構、尼崎工業会、尼崎経営者協会、そして尼崎信用金庫（発案者、事務局）の6団体がメンバーとなり、尼崎市内の関心ある企業が参加する情報交流の仕組みである。3ヶ月に1回の頻度で集まり、尼崎信用金庫の取引先で海外進出済の企業からの経験談（失敗談を含む）や各団体からの情報提供等を行い、会合後は懇親会をする。参加費は無料で、メーリングリストを使った情報共有も行われている。2012年1月に8社が参加して初会合が開かれたが、2013年10月の第8回会合では参加企業は20社に増えた。同交流会から既に5社が海外進出を果している（2013年12月時点の情報）。

尼崎国際ビジネス交流会は、地元の中小企業にとって身近な金融機関、尼崎信用金庫の発案により、「オール尼崎」で情報提供や助言をする仕組みとして興味深い。2011年は国が中小企業の海外展開支援を打ち出し、各団体が海外進出支援で何かやりたいと考えはじめた時期である。尼崎信用金庫も、顧客からの海外展開相談の増加に応えるべく2011年10月に国際部を新設、顧客が海外進出を検討する入口で相談に乗れる体制をつくり始めた。

<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>

- 神戸市アジア進出支援センターは、神戸市産業振興局の直属の組織として、市内中小製造業の海外展開支援を目的として2012年7月に設置された。支援対象国はASEAN10カ国、インド、中国、韓国を中心とするアジア諸国である。同センターは、熾烈な国際競争とグローバル経済のダイナミックな変化を意識して“神戸市の地域経済活性化”という目標を掲げて設立され、対象とする支援範囲は、駐在員事務所設置、現地法人設立、製造拠点設置等、海外事業展開全般にわたる。JETRO神戸貿易情報センターの隣にその事務所を設け、さらに内部専用通用口でつながっている点は特筆され、企業にとって利用しやすい存在となっている。神戸市アジア進出支援センターの取り組みの特徴として、中小企業への「寄り添い型」支援を念頭に活動している点があげられる。その具体的な内容は、①中小企業のリスク軽減のために、中小企業の海外展開ニーズに合った適切な登録アドバイザーの派遣、②各種機関との連携支援、③市内中小企業のニーズをふまえた海外現地ミッションの派遣、④情報発信（海外展開支援セミナーや個別相談会、施設内の「アジアのお役立ち情報コーナー」等）、等である。①のアドバイザー派遣にはセンター職員も原則同行し、職員がアドバイザーと共に中小企業の海外展開の実務最前線に直接関わることで、組織内にその実態や支援の実務ノウハウを蓄積すべく努めている。

²⁰ 長野県テクノ財団からのヒアリングによる。

特に注目すべきは、同センターは寄り添い型支援を実施する際に、海外進出ありきではなく、設立目的である“神戸市の地域経済活性化”に資するため、市内の中小企業の成長、発展、生き残りへつなげるための支援を心がけている点である。場合によっては海外展開を慎重に再検討するよう中小企業に強く促すことも、その業務のひとつとしている。そのために担当者レベルは、「海外進出のチェック項目」を念頭において、相談・助言を行っている（表2-2）。このように、神戸市は検討を重ねたうえで、市内に軸足をおきながら海外展開を図る市内中小製造業に対して、進出検討段階から進出後まで寄り添い型支援を行うとの明確な方針をもって取り組んでいる自治体であり、際立っている²¹。

表2-2 海外進出のチェック項目

【海外進出のチェック項目】

- 1) 海外進出目的の明確化
 - ・なぜ、今進出しなければならないのか。
 - ・国内への継続投資では勝ち残れないのか。
 - ・自社の体制は十分か（人材、資金繰り）
 - ・社内の合意は得られるのか。
 - ・進出しないという選択肢はあるのか。
 - 進出するリスク、進出しないリスク
- 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を有するか
- 4) 現地との人的関係があるか
- 5) 財政の健全性、財務諸表からの判断
- 6) 企業経営者自らの意思とリスク覚悟
- 7) 神戸市内への利益還元の見込み

出所：神戸市アジア進出支援センター資料より（第4章、表4-5再掲）

- （公財）あいち産業振興機構は、経営の総合支援、取引先開拓、新事業支援、情報化支援、国際ビジネス支援など、愛知県内中小企業の公的なワンストップ機関としての機能をもつ。国際ビジネス支援においては、相談、海外ビジネス・ハンズオン支援、セミナー・講座開催、各種情報の発信を行っている。なお、愛知県は2014年2月14日に、「あいち国際ビジネス支援センター」を開設し、県の産業立地通商課と（公財）あいち産業振興機構の国際ビジネスグループが移転・入居し、国際ビジネスに関する

²¹ 神戸市は、こうした方針を策定するプロセスにおいても際立っている。2011年2～3月に市内の中小製造業を対象としたアンケート調査を実施し、55社からアジア進出に関心ありとの回答があったことをうけて、2012年4月～11月に「アジア進出研究会」を開催（座長は甲南大学経営学部の安積敏政教授、5回開催）、支援策について検討を行った。研究会で実施した個別企業ヒアリング（5～6月）や東南アジア調査ミッション（8月）から得られた示唆は、2012年7月末に設立されたアジア進出支援センターの方針や支援アプローチに反映されている。

ワンストップ・サービス拠点としての役割を担うことになった。同一施設の同じフロアにJETRO 名古屋貿易情報センターが入居している。

ここでの取り組みの特徴として、①「ナビゲーション相談会」という、海外展開支援機関が一堂に会するワンストップの大相談会の開催（年1回、2011年度から2013年度まで開催）、及び②国際事業展開をめざす中小企業等に対する海外ビジネス・ハンズオン支援として、公募ベースで選定し、担当アドバイザーを決めて（1名または複数名）、海外取引・展開に必要な実務的な支援を1年にわたり継続的にアドバイスをする制度（2012年度から開始。3社選定し、月1回の頻度でアドバイス）、がある。ナビゲーション相談会には中京地域の支援機関や金融機関のみならず、海外からの出展もあり、国内と海外の情報をつなぐ役割も果している（例えば、2012年度はタイ投資委員会、インドネシア、マレーシア、香港等から）。これを発案した背景には、何をどうしていいかわからない状況で相談に来る中小企業が多く、機動的に様々な相談に対応する必要があるとの判断があった²²。ハンズオン支援は、最初の相談から販路開拓を含む海外展開を一貫して支援するものだが、相談受付時に経営指導アドバイザーも同席して、企業経営という大きな視点で経営と国際ビジネスの双方からアドバイスを行っている。相談を受けた結果、進出は慎重にすべきと助言する場合もあり、海外進出ありきではなく、企業ニーズや体力に応じた支援をするよう努力が払われている。

加えて、愛知県の取り組みとして、ベトナム（ハノイ）の「愛知サポートデスク」がある。同デスクは計画投資省外国投資庁の北部投資センター内にあり、県内進出企業間の意見交換の場づくり、政府との協議などによる県内企業の要望等の伝達、政府関係情報の提供等を行っている（2008年に愛知県とベトナム政府計画投資省との間で締結した経済交流に関する覚書にもとづくもの）²³。企業からの相談内容によって、政府への働きかけは県、それ以外のビジネス環境関係の相談は、（同じセンター内に併設されている）JICA ジャパンデスクにつないでいる。月1回の頻度で活動内容の報告を受け、年4回、進出済の企業のネットワークング会合を開催している。会議で進出企業の意見聴取をするとともに、年2回程度、外国投資庁長官に参加いただき、要望の伝達をしている。

<海外展開支援の拠点をつなぎネットワーク化、及びワンストップ化>

- 北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター (KTI) は、北九州市産業経済局国際ビジネス振興課、JETRO 北九州貿易情報センター（以下、JETRO 北九州）、(公社)北九州貿易協会の3機関がそれぞれの持ち味を生かしながら、相互連携して地元企業の国際ビジネスを支援する拠点である。北九州市は長年、国際化に積極的に取り組んで

²² あいち産業振興機構からのヒアリングによる。

²³ 愛知県産業労働部産業立地通商課からのヒアリング、及び愛知県のホームページ情報にもとづく。3名体制で、日本語ができるベトナム人が受付、経理及びマネージャー（いずれも外国投資庁職員）が配置されている。企業からの相談は、サポートデスクのある北部投資促進センター内に設置されているJICAのジャパンデスクで対応している。

おり、これら3機関は2004年から同じ施設・フロアのオフィスで業務をしている。北九州市国際ビジネス振興課は地元企業や海外支援機関とのネットワーク、JETRO北九州は海外情報、北九州貿易協会は貿易実務に強みがある。対象業種は当初は製造業中心だったが、小売・飲食分野の海外進出への関心をうけて、最近は対象を広げている²⁴。

具体的な支援メニューとしては、海外展開支援助成金、国際ビジネスアドバイザー、海外ネットワークを活用した貿易・投資相談、貿易振興資金融資、貿易実務講座等があり、これらに加えて、JETROが提供する様々な海外ビジネス支援を利用できる。海外展開支援助成金については、海外見本市出展や市場調査に加えて、最近では海外展開拠点助成（複数企業が共同利用する海外事務所の設置、または貸し工場賃貸料、設備等の移設輸送・設置費）も行われている。海外ネットワークを活用した相談については、中国の上海と大連に北九州市経済事務所を設置して、中国ビジネスを支援している。中国以外は市の現地サポート体制はないが、ハイフォン市（ベトナム：友好協力協定都市）、大連市（中国）、仁川市（韓国）と姉妹都市提携をして、水ビジネスやインフラビジネス（後述）、留学生等で交流を推進している。また、2004年に発足した日中韓の東アジア経済交流推進機構²⁵のネットワークを活用して、下関市や福岡市の姉妹都市とも連携し、貿易・投資に関する相談に対応している。

<ビジネス手法で進出先国の開発ニーズに対応、相互互恵で相手国とつながる>

- 北九州市アジア低炭素化センターは、公害克服やものづくりの過程で生まれてきた環境技術やこれまで国際協力で構築してきた途上国との都市間ネットワークを活用し、北九州市や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するために2010年6月に設立された。北九州市環境局環境国際戦略室と北九州国際技術協力協会（KITA）、（公財）地球環境戦略研究機関（IGES）が一体となって、同センターを構成している。

アジア低炭素化センターの取り組みは、「北九州モデル」を通じた支援ツールの発信、同モデルを活用した都市のシステム輸出、民間連携を通じた事業実施支援（マスタープラン、F/S）といった包括的なアプローチを通じて、アジア途上国のニーズに応え、北九州市も地元企業を中心に海外での環境ビジネス展開により地域の活性化を図るといふ、相互互恵（Win-Win）関係の構築をめざすものである。具体的には、①公害克服から環境都市にいたる北九州市の技術・ノウハウを体系的に整理した「北九州モデル」の構築・発信²⁶、②技術輸出にとどまらず、環境配慮型の社会システムなどの都市輸出

²⁴ KTI 国際ビジネス振興課からのヒアリングによる。

²⁵ 環黄海圏の日中韓の10都市と経済界のイニシアティブで、2004年11月に設立された。環黄海地域のビジネスチャンスの拡大と相互交流の活発化を通じて世界に対抗できる地域経済圏の形成をめざす取り組み。参加都市は福岡市、北九州市、下関市（日本）、大連市、青島市、天津市、煙台市（中国）、仁川広域市、釜山広域市、蔚山広域市（韓国）。（下線は北九州市以外の国内2都市の姉妹都市）

²⁶ 「北九州モデル」は、①北九州の環境対策の歴史（北九州ストーリー）、②持続可能な統合的な都市づくり（持続可能性フレームワーク）、③分野ごとの方法論（廃棄物管理、エネルギー、上下水、環境保全等）の3つの要素で構成される。これに担当者のチェックリスト、具体的な手順を示したツールキット、具体事例を紹介する

の推進を行ない、さらに③公的機関の補助金事業に応募する企業に助言したり、センター自身の個別事業（JICA、JETRO、環境省の事業等）に参加するなど、民間連携に積極的に取り組んでいる。アジア低炭素化センターが関わることで、環境配慮型の都市といった社会システムの構築を上流から支援することが可能になる。これはリサイクル・廃棄物管理、エネルギー管理等といった個々の事業形成の前提となり、企業単独では難しい領域である。特に環境や都市インフラは相手国政府や行政との関わりが大きいので、北九州市が関与する方が進みやすくなる場合が多い。

- （公財）北九州国際技術協力協会（KITA）は1980年の創設以来、北九州市の工業化や公害克服過程で獲得した環境技術・産業技術を国際協力・技術協力などを通じて途上国に移転することで、産業発展と環境保全の調和のとれた持続可能な発展を推進し、北九州市地域の国際化と発展にも貢献することをめざしている。業務の2本柱は、①国際研修（主にJICAの研修員受入）と②技術協力（専門家派遣等、海外での協力事業）である。KITAの活動を支えるのが、新日鉄やTOTOをはじめとする地元根拠地大手企業OBである。JICA九州国際センター（以下、JICA九州）は同じ八幡東区の敷地に隣接するが、KITAの実績を基盤にして、市をあげた誘致活動が実り、1989年に設立された。

現在、KITAは長年の国際協力で構築した途上国とのネットワークを財産として、上述したKITAやアジア低炭素化センターと連携して、北九州地域企業の海外ビジネスの推進にも取り組んでいる。例えば、海外ビジネスでは、JETROのRIT事業²⁷として北九州市が発案した「北九州・ベトナムビジネス交流事業」（2011～2013年度）を実施しており、ハノイ・ハイフォン地域の現地企業と北九州企業とのビジネスマッチングに取り組んでいる。同時に、RIT事業を通じてベトナム企業のレベルアップの必要性が明らかになり、これを補完・フォローアップするために、北九州市が発案で、KITAを実施機関としてJICA草の根技術協力事業に申請、採択された。現在、「ハイフォン市製造業の工場管理力向上プログラム」（第一期：2011～2013年度、第二期：2013～2015年度）として、5S研修や企業診断等の協力を実施している。すでに草の根事業で指導・育成したハイフォン市企業数社と北九州企業との商談が実現するなど、JICA事業とJETROのRIT事業のシナジー効果が現れている。こうした北九州市の強いイニシアティブは目をみはるものがある。さらにKITAという専門技術組織が国際協力と海外ビジネスの両方に関わることで、国際貢献と北九州地域の産業発展に調和がとれた形で寄与しているといえる。

- 諏訪地域において技術開発、事業化、国際交流を積極的に進めている取り組みとして、2000年から続いている「デスクトップファクトリー（Desktop Factory: DTF）研究会（以

ケーススタディを加えて今後、公開する予定である。日本語・英語・中国語で作成。

²⁷ JETROの地域間交流支援（Regional Industry Tie-Up）事業で、日本各地の中小企業がグループ単位で海外地域との間でビジネス交流を進め、商談することを支援。商談の結果、輸出や技術提携、共同製品開発等が行われ、ひいては地域産業活性化に資することを目的としている。

下、DTF 研究会)」がある。DTF とは、卓上の小さい機械・工場で小型部品を合理的に生産するもので、諏訪地域が得意とする精密機械の技術を活かせる分野として海外展開（特に欧州）を視野に共同研究・事業化が進められている。研究会は 8 企業 5 機関で発足し、現在は 27 社 8 機関が参加している²⁸。高い技術をもつ地元の中小企業が活動の中心を担い、幹事役は岡谷市の（株）平出精密、事務局は長野県テクノ財団が務めている。開発された技術を持ち帰って事業化することが研究会の方針であり、各社が積極的に共同研究に取り組むインセンティブになっている。国際交流事業では、JETRO の地域間交流支援（RIT）事業に採択され（2007～2009 年度）、産業集積地で有名なスイスの研究機関やフランスの企業支援機関との交流を行った。超精密卓上機械の共同研究、新製品開発、欧州・日本相互の新規市場開拓をめざしている²⁹。「DTF 国際フォーラム in 諏訪」開催（2005 年、2008 年）、フィンランド・スイス・フランス等へのミッション派遣、諏訪圏工業メッセを含む国内外の展示会出展等にも積極的に取り組んでいる。

共同研究や国際交流事業には多額の資金がかかる。DTF 研究会では、国・県の競争的資金に積極的に応募しているが、事務局として長野県テクノ財団が果たすコーディネーターの役割は大きい。公的支援の活用には、利用できる施策の探索から申請・報告書等の作成にいたるまで多大な情報と労力が必要になるが、同財団は各種施策を熟知し、また熱意をもって公的資金の獲得支援を行っている³⁰。ここでも、かつて諏訪で事業展開していた大手企業 OB が事務局チームを支えている。このように、長野県テクノ財団や DTF 研究会はハイテク分野の中核となる中小企業を支援しており、ボトムアップ型で小さい企業に広く手が届く支援をしているスワモと補完的と言えよう。

（3）企業をつなぐリーダーたち

中小企業発で、同業者をつなぎ、海外進出のリスクやコストを軽減する仕組みづくりに取り組むイニシアティブもある。ここには、中小企業ならではの視点が反映されている。

- ザ・サポート株式会社は、ベトナムで小規模レンタル工場を中核とした中小企業の共同進出（「ものづくり中小企業ネットワーク計画」）を実現するために、2012 年 9 月に設立された会社である。2013 年に南部ドンナイ省ロンドゥック工業団地内に現地法人、ザ・サポートベトナム有限会社を設立した。同工業団地レンタル工場に進出する、日系中小企業がものづくりに専念できるように、設立から設立後の運営までサポートする。ザ・サポートベトナムの主な業務は 3 つで、①インキュベーション・ファクトリー運営業務（小区画レンタル工場（100 m²から）のサブリース、製造請負業（生産受託）、

²⁸ 2014 年 3 月時点のホームページ公表情報。会員企業 27 社のうち、24 社が正会員、3 社が準会員である。アドバイザー・支援機関は、関東経済産業局、産業技術総合研究所、信州大学、長野県工業技術総合センター、岡谷市、長野県工科短期大学校、綿貫国際特許・商標事務所、（公財）長野県テクノ財団である。

²⁹ 「長野県諏訪地域—スイス及びフランス・オートサボア県案件」（2007～09 年度）

³⁰ （財）商工総合研究所「中小企業とネットワーク～その現状と課題～」平成 22 年 9 月、平成 22 年度調査研究事業報告書の pp. 31-35 を参考にしている。

②コンサルタント等のサポート業務（投資ライセンス取得等の会社設立支援、共同利用施設（食堂、会議室等）の提供、③人材育成事業（日本語教育、ワーカー教育等）である。

ベトナム共同進出の旗振り役が富士インパルス株式会社（大阪府豊中市）社長と彼を支える有志である。富士インパルス社は、米国、中国、そしてベトナム（1997年から）に事業・生産拠点をもっているが、「今、日本の中小ものづくり企業は未曾有の危機にあり、このまま見過ごすことはできない。」³¹との思いから、他の中小企業のベトナムへの共同進出支援を始めるに至った。前述した、近畿地域の関西ベトナム経済交流会議は、この大阪の中小企業発のイニシアティブを「関西裾野産業集積支援モデル事業」として位置づけ、官民一体となってその具体化に様々な支援を行っている。例えば、ザ・サポートベトナムの設立にあたり、当初ドンナイ省人民委員会は前例のない事業という理由で慎重な姿勢を見せたが、近畿経済産業局によるベトナム政府とドンナイ省当局との協議、ロンドウック工業団地事業者による協力の結果、ザ・サポートベトナムは投資ライセンス許可を円滑に取得することができた。中小企業のリーダーの熱意が、官民の関係者を動かし、支援プラットフォームづくりに貢献した例といえよう。

- Valuable Industrial Technology (V.I.T.) 社は、株式会社フクイ（愛知県）が経営し、テクノ高木株式会社（岐阜県）と共同で2011年3月にタイに立ち上げた無人搬送車製作、搬送機・製品・専用機の会社である。サムットプラカン工業地域のレンタル工場（約825㎡、250坪）に入居し、自社の製造拠点とすると同時に共同出資企業（当初10社、2013年9月時点で19社）のタイ進出支援拠点として運営している。従業員は12名である（日本人1名が現地法人総責任者）。V.I.T.としてもものづくりをしながら、出資企業のニーズにカスタマイズした支援を提供しており、具体的には人材確保、商社機能、受注窓口、生産スペース提供、機材設置のための場所貸し等を行っている。出資企業（出資金及び年会費を納入）は、これらのサービスを実費でうけることができる。単独の中小企業では受注することが難しい案件でも、現地で共同マーケティングを行うことで受注が増えることも期待している。出資企業の独立支援、会社設立の手続き支援やコンサルティングも行っている。

V.I.T.を設立したフクイは、物流機器を売買する小さい商社である。海外進出したいが様々な困難に直面している地元零細企業が少なくないことを知り、何とか仲間を支えられないかという思いで、出資企業に海外進出リスクを下げる拠点とサービスを提供する決意をした。現地進出の直接のきっかけは、愛知中小企業家同友会で懇意にしていた企業（すでにタイに進出）から、移転するため、現地の空き工場を活用しないかという提案があり、その提案をうけたことによる³²。V.I.T.発足のための出資も愛知中小企業家同友会で募集した。最近では現地調達化の波が押し寄せており、メーカーから

³¹ ザ・サポート株式会社のホームページを参照。<https://www.thesupport.jp/network/page1-1.html>

³² 中部経済産業局(2013)「愛知、岐阜の中小企業が連携、タイで共同マーケティング」(平成23年12月現在)及びV.I.T.社とフクイからのヒアリングをもとにして、筆者にてまとめた。

タイで生産した製品でないと購入しないとされていることが増えており、V.I.T.が現地窓口になっている。「現地に連絡先がある」ことが重要なポイントとなっている。

以下に、(1)～(3)で紹介した取り組みを整理して示す。

表2-3 「つながり力」を高める特徴ある取り組み

| 特定国への進出支援をターゲットし、官民一体となった協力を重層的に展開 | |
|--------------------------------------|--|
| 関西ベトナム経済交流会議 (事務局: 近畿経済産業局) | <ul style="list-style-type: none"> ・近畿地域支援会議の特別部会、関西中小企業のベトナム展開の支援プラットフォーム ・ベトナム商工省及びドンナイ省と協力文書を締結、政策レベルで協議・交渉する体制を構築 ・ベトナム計画投資省に「関西ビジネスデスク」を設置、関西企業の現地での要望・問い合わせに対応。ドンナイ省に「ドンナイ省関西デスク」を設置、ワンストップサービス体制を強化 ・中小企業の共同進出を支援する「関西裾野産業集積支援モデル事業」を実施 |
| 国内ものづくり支援を拠点に、海外展開に関する情報ネットワークとつながる | |
| MOBIO/ものづくりビジネスセンター 大阪(大阪府) | <ul style="list-style-type: none"> ・ものづくり支援総合拠点であるMOBIO、MOBIO-Café海外研究会を開催 ・国内外のキーパーソンが登録する海外展開支援サポートネットワーク構築 |
| スワモ/諏訪圏ものづくり推進機構 (NPO) | <ul style="list-style-type: none"> ・諏訪地域(広域6市町村)のものづくり支援団体。大手企業OBが担い手 ・諏訪圏工業メッセの開催(年1回)により、地域内外及び海外の企業マッチングを実施 ・他機関と連携して、スワモを窓口し、諏訪地域の中小企業海外展開支援ネットワークを構築中 |
| 尼崎国際ビジネス交流会 (事務局: 尼崎信用金庫) | <ul style="list-style-type: none"> ・オール尼崎で企業への海外展開に関する情報共有、定期的な会合と交流会(尼崎市、尼崎地域産業活性化機構、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会、尼崎信用金庫) |
| 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 | |
| 神戸市アジア進出支援センター (神戸市) | <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業に対する「寄り添い型支援」(登録アドバイザーとセンター職員)、地域経済活性化という目標に照らして「海外進出のチェック項目」を念頭において相談・助言 ・海外進出に関する情報発信、海外ミッション等 ・JETRO神戸と同じフロア、内部専用通用口でつながる |
| あいち国際ビジネス支援センター (愛知県+あいち産業振興機構) | <ul style="list-style-type: none"> ・ナビゲーション相談会(海外展開支援機関が一堂に会するワンストップ大相談会、2011～13年度) ・海外ビジネス・ハンズオン支援(国際ビジネス+経営指導アドバイザーが同席) ・ベトナム計画投資省に「愛知サポートデスク」を設置、県内企業の要望・問い合わせに対応 ・JETRO名古屋と同じフロア |
| 海外展開支援の拠点をつなぎネットワーク化、及びワンストップ化 | |
| KTI/北九州貿易・投資ワンストップ サービスセンター(北九州市) | <ul style="list-style-type: none"> ・市の国際ビジネス振興課、JETRO北九州、北九州貿易協会の連携によるシームレスな国際ビジネス支援拠点(同じフロア) ・アジアの姉妹都市提携を積極活用して、ビジネス交流を推進 |
| ビジネス手法で進出先国の開発ニーズに対応、相互互恵で相手国とつながる | |
| アジア低炭素化センター (北九州市) | <ul style="list-style-type: none"> ・市の環境局直轄でKITA、IGESと一体化して運営 ・「北九州モデル」の構築・発信 ・技術輸出、及び環境配慮型の都市輸出 ・補助金事業に応募する企業への支援、センター自身の個別事業への参加等 |
| KITA/北九州国際技術協力協会 | <ul style="list-style-type: none"> ・国際協力を通じて環境・産業技術の海外展開を推進、JICA北九州と連携(研修員受入、専門家派遣や協力事業) ・最近では、JETROとも連携(RIT事業等)、現地企業とのビジネスマッチング支援も実施 ・大手企業OBが担い手 |
| DTF/デスクトップファクトリー研究会 (長野県テクノ財団) | <ul style="list-style-type: none"> ・先端精密機械の中核企業と支援機関による共同研究・事業化 ・国際交流事業(JETROのRIT事業、国際フォーラムや展示会出展等) ・長野県テクノ財団(事務局)による公的資金の獲得支援 |
| 企業をつなぐリーダー(中小企業相互の連携) | |
| ザ・サポート(大阪府) | <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業のベトナム共同進出支援(関西裾野産業集積支援モデル事業の旗振り役) ・インキュベーション・ファクトリー運営、コンサルティング、人材育成支援等 |
| V.I.T.(愛知県) | <ul style="list-style-type: none"> ・タイに進出、自らの製造拠点を、共同出資企業のタイ進出支援拠点としても活用し、カスタマイズした支援を提供(人材確保、生産スペース提供、場所貸し、共同マーケティング等) |

出所: 国内各地で行ったヒアリング結果をもとに、筆者作成。

4. 相手国との互恵的な協力（相手国とのつながり方）—タイとベトナムの比較から

日系中小企業の海外進出を持続的にするためには、長期的な観点から相手国と互恵的な協力関係を築くことが重要になる。その際、進出先の国ごとに産業発展段階や日本との経済関係は異なるので、相手国が直面する課題や日本に対する要望にも違いがでてくる。本節ではタイとベトナムを比較分析し、相手国の産業開発ニーズに合致した、互恵的な中小企業の海外進出のあり方について考察する。

タイとベトナムの工業化には共通点と相違点がある。共通点としては、①外国直接投資（FDI）を活用した工業化戦略の採用、②ある程度の国内市場と人口規模、③日系企業の関心や存在感の大きさ、が挙げられる。一方、主な相違点として、FDI集積や裾野産業発展の度合いがある。1970年代から外資主導型で工業化を進めてきたタイと、90年代以降の約20年の経験しかないベトナムとでは、工業化の成熟度に違いがある。

表2-4と表2-5が示すように、タイは高位中所得国（2012年の一人当たり所得5,479米ドル、世銀データ）であるのに対し、ベトナムは低位中所得国（同1,755米ドル）であり、外資誘致政策、民間ダイナミズム、人材育成、インフラ整備等において、タイはベトナムより相対的に高い発展段階にある。これは、ベトナムの政策や事業環境は日系中小企業にとって全般的に厳しいことを意味する。一方、タイでは受注競争や採用難がより深刻である。タイは裾野産業の発展やFDI集積がベトナムより進んでいるだけに、地場企業や進出済の日系企業との競争は厳しい。タイでは自動車・電子部門で一定の能力・人材が育ってきているが、賃金上昇や厳しい人材不足により労働集約的工程の継続は困難になってきている。2013年1月からの最低賃金引き上げ（全国一律で300バーツ/日=280ドル/月）はこれに拍車をかけ、官民ともに、労働集約的作業の周辺国シフトが進んでいる（タイプラス・ワン）。政治的安定については、ベトナムの共産党一党支配は当面は揺るぎそうもないが、タイについては最近の混迷した政治情勢を注視していく必要がある。

表2-4 タイとベトナムの基礎経済指標の比較

| | タイ | ベトナム |
|-----------------|----------|----------|
| 人口 *1 | 6,678万人 | 8,877万人 |
| 実質GDP成長率 *2 | 6.5% | 5.2% |
| 一人当たりGDP(名目) *3 | 5,480米ドル | 1,755米ドル |
| 失業率 *4 | 0.7% | 1.8% |
| 製造業作業員の月額賃金 *5 | 366米ドル | 162米ドル |
| 日系企業進出数 *6 | 3,924社 | 1,542社 |
| 在留邦人数 *7 | 55,634人 | 11,194人 |
| 日系企業の現地調達率 *8 | 52.7% | 32.2% |

出所:

1.*1,2,3,4は、世界銀行のWorld Development Indicators (2012年データ)。

2.*5,8は、JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(2013年度調査)

3.*6は、帝国データバンクの実態調査(タイは2014年1月時点、ベトナムは2012年1月末時点)

4.*7は、外務省データ(2012年10月1日時点)

表2-5 タイとベトナムの投資環境の比較

| | タイ | ベトナム |
|----------|--|---|
| 政策の質全般 | 政策能力・調整は全般に弱いが、一部に優れた部署がある。工業本省は弱いが、個別分野で幾つかの成果が見られる。 | 政策の意欲・能力が低く、20年来、改善が遅い。指導者、実務者、省庁、諸課題を問わず、当事者意識が弱い。 |
| 政治安定 | 政権交代やデモは多いが、今までは外資に深刻・長期的な影響は及ぼさなかった。2013年に深刻化した政治的混乱については注視する必要がある。親日的。 | 共産党一党支配は当面は揺るがない模様。親日的。 |
| 民間ダイナミズム | 外資中心の自動車・電子、その裾野産業、中華系財閥等は活力がある。長年の工業化努力で地場産業の発展がみられる。人手不足と賃金上昇が深刻。 | 弱い。品質要求への理解が不足。外資への売り込みも消極的。国有企業・軍ビジネスの存在。中華系資本は少ない。賃金はタイの2分の1以下。 |
| 開発計画 | 指示的5カ年計画あり。NESDBは有能。現政権の「国家戦略」は実効性不明。 | 5カ年計画、10カ年戦略は総花的・一般的で実効性がない。 |
| 外資誘致政策 | BOIは有能。2015年1月より、ゾーン制から選択的産業支援に移行する方向で検討中。 | 弱い。権限が地方・省庁に分散されており、一貫性・透明性が低い。 |
| 中小企業政策 | 裾野産業以外の中小企業への一般支援は弱い。中小企業庁の能力、金融連携も弱い。 | 弱い。中小企業・裾野産業の政策が分離。日本が支援するも政府施策となっていない。 |
| 人材育成 | 官民・外資・援助により一定の人材が育っている。科学技術振興は今後の課題。 | 教育の質が問題。初級訓練は多いが、援助以外に一貫した産業人材育成がはない。 |
| インフラ | 全般によいが、バンコクの渋滞は深刻。 | 不十分だが、日本の支援等で建設中。 |
| 工業団地 | 日系企業の投資増・洪水回避により優良団地への需要は底堅い。 | 数は多いが良質な団地・貸し工場は限られる。日系企業の投資増により不足気味。 |

出所：大野健一（2013）APIR 研究会報告資料「東アジアの工業化戦略と日系中小企業の進出—ベトナムとタイの比較」2013年12月をベースに作成。

こうした投資環境全般に加えて、日系中小企業の観点からみた場合、タイとベトナムには大きな相違点がある。

第1に、日系中小企業の進出に対する相手国の受けとめ方の違いである。ベトナム政府（中央・地方）は、裾野産業振興のために日系中小企業の進出を全面的に歓迎している。これに対し、裾野産業が育ってきているタイでは³³、地場企業と競合しない高付加価値技術やハイテク分野であれば歓迎するという条件付の受容である。タイの外資政策は、無差別・開放性・透明性の時代から、より付加価値・技術への貢献を重視した選択的優遇ヘシフトが

³³ タイ工業省産業振興局裾野産業振興課によれば、ベトナムは25年前のタイの段階とのこと。実際に、日系企業の現地調達率は、タイがベトナムを大きく上回っている。

始まっている。(現在、政治的混乱で停滞しているが)近い将来に発表されるだろう新投資優遇策は、この政策シフトを反映したものになる見込みである。タイ投資委員会 (BOI) はヒアリングにおいて、日系中小企業の進出について、地場産業が育っていない業種・工程 (ミッシングリンク) に限った参入、及び技術移転を通じた裾野産業のレベルアップへの貢献を求めたいと強調していた³⁴。またタイ工業省産業振興局、タイ商工会議所、泰日工業大学等からも、進出済の日系企業の層が厚いなか、日系中小企業の大量進出がタイ地場産業との競争を激化させるのではないかと、という懸念が示された。タイ側は、高付加価値技術をもつ日系中小企業と合弁 (JV) を通じた技術移転を強く要望している³⁵ (詳細は第5章、第7章を参照)。すなわち、タイの政策や事業環境はベトナムより良好だが、既存の現地・日系中小企業との競争は激しい。タイ進出を検討している中小企業は、ビジネスモデル・戦略・人脈・積極性をしっかり構築し、覚悟したうえで進出する必要がある。

ベトナムの場合は政策・制度が発展途上であり、事業環境や政策面の障害はタイに比べてはるかに大きく、中小企業が単独で克服できる問題ではない。それゆえ、①相手国の裾野産業育成や外資誘致に関する政策の方向性や実施面の課題について、中央政府、地方自治体、工業団地側等に対して政策的働きかけや必要な能力強化を行うこと、②地方自治体として、外資受入れに積極的な相手国の自治体との連携・交渉を強化すること、がきわめて重要になることは、2012年度の研究報告書で提言したとおりである³⁶。現地の日本大使館や商工会議所、必要あれば二国間の政策協議の枠組を通じた政策的働きかけが求められるゆえんである。この点については、政府レベルでは「日越共同イニシアティブ」(2003年～)や「ベトナム工業化戦略」(2011年～)等の日越両国間の政策対話が実施されている。また、近畿経済産業局がベトナム商工省やドンナイ省と経済交流の推進にむけた協力文書を締結して政策的働きかけを行ったり、関経連が(近畿経済産業局と連携し)ベトナム計画投資省外国投資庁と協力して、関西ベトナム・ビジネスラウンドテーブルを開催し(年1回)、投資環境の課題について日越の官民で意見交換する機会を設けている例もある。愛知県もベトナム計画投資省と覚書を結び、愛知ベトナムデスクを同省外国投資庁内に設置して、進出企業が直面する現地の課題に対して政策・実務面な働きかけができる体制を構築している。北九州市は姉妹都市関係を最大限に活用して、ハイフォン市と多岐にわたる国際協力・ビジネス交流を行っている。

第2の違いは、タイでは日本が1950年代に遡って留学生交流、ODAや経済協力を実施してきた蓄積があり、産業開発分野においても現場主義でものづくり重視の日本の価値観に共感し、日本式の製造技術や生産管理システムを習得した人材、及びそれを教育・普及する組織が育っていることである(第7章参照)。ベトナムでも1992年のODA再開以来の蓄積があるが、2012年実績が示すように、同国は日本のODAの最大の供与先になってい

³⁴ 2013年9月の現地調査におけるタイBOIとの面談による。

³⁵ 他方、すでにタイに進出している日系中小企業からは、タイ企業とのJVは理論的には、技術オンリーの日系企業の不足能力を補完する選択肢になるが、ビジネス習慣が違うので慎重に検討すべき、といった指摘があった。JVの実現可能性・是非については日本側でも様々な見解がある。

³⁶ アジア太平洋研究所(2013)、大野泉「ものづくり中小企業の海外進出一支援策、事例、提言」第2章、pp. 23-55。

る（支出純額ベースで1,646.71百万ドル、外務省データ）。昨年度の研究報告書で述べたとおり、現在、インフラ整備、人材育成、制度構築、政策支援等において数多くの事業が実施され、裾野産業・中小企業支援においても様々な協力が行われている³⁷。後者の例としては、中小企業支援機能強化プロジェクト、JICA 日本センターの経営塾、シニアボランティアチームによる地場の裾野産業支援、現地の製造技術・技能者育成を支援するハノイ工業大学、「人財」をコアとして日系企業のベトナム進出とベトナムの工業発展を支援する人材派遣企業のエスハイ社（JICA は海外投融資で校舎拡充を支援）などがある。これらの事業で日系中小企業の進出に役立つ情報があれば、日本国内の支援組織や地方自治体を通じて、関心ある中小企業に提供していくことは有用と思われる。よって、ベトナムの場合には、タイ以上に、実施中および今後予定されている ODA 事業において、日系中小企業との連携をより意識した活動を盛り込むことが有用と思われる。

以下では、長年にわたる両国間の官民の人材交流、ODA や経済協力を通じてタイに蓄積された人材・組織ネットワークの事例を紹介する（これらに限るものではない）。こうした現地の社会に根ざしたネットワークは、工業団地や貸し工場の探索、現地パートナー探しを含むコンサルティングやビジネスマッチング、さらに産業人材の供給などにおいてきわめて役に立つと思われる。現地社会のニーズに合致した形で日系中小企業の進出を助けることが期待される。

- 泰日経済技術振興協会（TPA） は、1970 年代当時に経済摩擦で悪化した対日感情の悪化を憂いた、元日本留学生・研修生の有志が集まり 1973 年に設立された公益法人である。日本からタイへの最新技術と知識の移転・普及、人材育成を目的として、工業技術・日本語の研修・出版、検査、企業診断などの活動を実施している。TPA が 2013 年夏から開始した取り組みとして、「泰日投資促進プロジェクト」（J-SMEs）がある。これは約 400 社の日・タイ企業を会員（うち 6～7 割はタイ企業）にもつ TPA の知識・情報力、信頼にもとづくネットワーク力を強みに、互惠関係を生みだしながら日系中小企業のタイ進出支援をめざす取り組みである。具体的には、①日系中小企業とタイ企業のビジネスマッチング（生産委託、独資、合弁等の可能性）、②タイでの事業立ち上げに関し、日系中小企業にコンサルティング・調査・各種サポートの提供、③タイ企業の日本視察プログラム、等³⁸が含まれる。
- 泰日工業大学（TNI） は、TPA の活動を基礎に 2007 年に創立された、現場・実践重視のものづくり教育を目標とした教育機関である。タイ産業界で需要の高い分野（自動車、電気電子、ICT、生産技術）を重視し、日本のものづくりに直結する実務、かつ実践的な技術と知識を備えた学生を育成している。産業界やタイ国内外の各種日本機関との強い協力関係を活かして、現場のインターンシップ教育も実施している。卒業生は日本語が話せるので、日本企業からの引き合いは多いとのことである。日本は TPA

³⁷ アジア太平洋研究所（2013）、大野泉『ものづくりパートナー』としてのベトナムの可能性」第 4 章、表 4-4、4-5、pp. 82-83 参照。

³⁸ http://www.tpa.or.th/industry/j-sme_brochure.php

やTNIに対して長年、HIDA（前身はAOTS）やアジア学生文化協会（留学生受入れ）を含む官民で技術支援・人材派遣・企業協力を行ってきている。日系中小企業の進出支援においては、タイ側の産業開発のニーズに合致したものであることが望ましく、長年の経済交流を通じて両国をつなぐ役割と信頼関係をもち、かつタイ人の主体性のもとに運営されている組織をパートナーとして取り組むことは重要と思われる。

- 中小企業診断士（Shindan-Shi）については、アジア通貨危機後のタイ支援政策パッケージの一つとして、1999年よりJICAやHIDAによる専門家派遣や技術協力を通じて、育成されたタイ人企業診断士が約450名いると言われている。その後、タイ側は引き続き簡易な研修を継続し、2,000～3,000名の企業診断士を育成した（ただし、国家資格として制度化されていない。中小企業診断士として工業省の事業に参加した人材はデータベースに登録されているとのこと）³⁹。また、最近、JICAは「地方中小企業振興制度確立計画（2009～11年）」、「中小企業診断士再教育プロジェクト（2010年）」、「地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト（2013～16年）」を通じて、診断士制度の確立・普及を支援している。タイ人企業診断士は、日本とタイのものづくりを橋渡しする専門家人材である。こうした人材を、進出する日系中小企業と現地企業とのビジネスマッチング等を行うコーディネーターとして動員することも検討すべきだろう。

- チュラロンコン大学サシン経営管理大学院日本センター（以下、サシン日本センター）は、日本の大学との共同研究、日系企業を対象とした経営管理教育、コンサルティング等を行っているが、加えて、2012年から大阪府松原市にある阪南大学の中小企業ベンチャー支援センターと連携して、日本とタイの中小企業ビジネスマッチングに取り組んでいる（詳細は第5章を参照）。これは日本とタイの大学の企業支援機関が連携し、それぞれがもつ産業界とのネットワークを活用して日・タイの中小企業のビジネスマッチングを行う試みとして注目される。サシン日本センターは、JICAが実施中の「タイ国 日タイ・産業クラスターリンケージ強化のための体制整備調査」（通称、「お互い」プロジェクト）にも参画している。第3章、第5章で詳述しているように、「お互い」プロジェクトは、両国の互恵的な産業リンケージに資する日本の中小企業及びインフラ関連企業のタイ・メコン地域への事業展開や拡大に寄与する目的で様々な調査や情報整備、提言策定を行うことをめざしている。

5. おわりに

わが国の中小企業の海外展開支援は、立ち上げ期をへて支援拡充期に入り、2012～13年頃からは地域・地方自治体による取り組みが本格化した。これをうけて、本章では3つの観点から分析を行った。第1に、政府や経済協力機関等、国レベルで新たに導入された支援策についてレビューした。特に中小企業に対するハンズオン体制の拡充・強化、多様な支

³⁹ 2013年9月に実施したタイ現地調査時に工業省裾野産業振興課からのヒアリングによる（以前、中小企業診断士育成の担当者であった）。

援機関が連携した実務レベルのプラットフォーム構築、ODA の戦略的活用といった施策は、中小企業に寄り添い、国内の海外（相手国を含む）の様々なリソースをつなぐ機能を強化する努力として重要である。今後、国レベルの新施策が機能し、地域・地方自治体レベルで本格的に始まった支援策と重層的につながっていくことを期待したい。そのためには、地域・自治体レベルでも「つながり力」を高める努力が重要になる。

第2に、国内各地の産業集積地で地方自治体、経済団体、NPO等が取り組んでいる海外展開支援策のうち、特徴的な取り組みについて紹介した。各産業集積地は長い歴史の中で独自の発展を遂げており、ものづくり中小企業の海外展開のニーズや方向性は地域によって異なる。したがって、海外展開支援においては、地元の中小企業の状況をよく知る組織・人材が連携のハブとなり、既存の関係性を越えた内外のネットワークを創っていくことが重要になる。今回の国内調査を通じて、地域によって連携ハブのリーダーとなる組織・人材に様々なパターンがあることが分かった。大阪府 MOBIO は、ものづくり支援の拠点がイニシアティブをとって海外展開の情報につなぐ役割を果たしている例である。北九州や神戸では市が直轄の支援センターを設置して予算・人員を確保し、関係機関とのネットワークハブとして機能している。尼崎では、地元の中小企業に身近な存在である信用金庫が尼崎国際ビジネス交流会を発案し、「オール尼崎」による海外展開の情報発信・交流のハブになっている。スワモや KITA は、地元企業の支援に情熱を注いでいる大手企業 OB をリソースパーソンとした組織（NPO、公益法人）が重要な役割を果たしている例である。DTF 研究会については長野県テクノ財団が事務局として積極的に関わり、共同研究や国際交流事業に必要な公的資金の動員を支援している。また、近畿経済産業局を事務局とする「関西ベトナム経済交流会議」のように、地元中小企業のイニシアティブで始まったベトナムへの共同進出をモデル事業と位置づけ、官民一体で支援する取り組みへと発展させた例もある。

第3に、タイとベトナムの比較分析をもとに、相手国と互恵的な関係を築くために、進出先各国の産業発展段階などの現地の事情を理解したうえで、中小企業の海外進出を支援する必要性を指摘した。まず、タイとベトナムは、日系中小企業の大量進出に対する受けとめ方に大きな違いがある。裾野産業が育ってきているタイは、高付加価値技術をもつ企業であれば歓迎するが、地場企業と競合する分野・工程では慎重な姿勢を示している。これに対して、ベトナムは日系中小企業の進出を全面的に歓迎し、中小企業専用の貸し工場の建設にも意欲的である。ただし、ビジネス・居住環境においてベトナムはより困難で、投資環境の整備に向けた政策的働きかけが必要である。次に、長年の経済協力や人材交流を基盤として、タイにはものづくり技術や文化を理解する組織・人材層が厚い。日系中小企業の進出においては、こうした蓄積を活用してタイ側との共創プロセスで生み出すことが重要である。ベトナムにおいても一定の蓄積はあるが、相対的には、現在活発に展開している ODA を通じた協力をいかに互恵的にしていくかといった発想が重要になると思われる。

以上をふまえると、日本が中小企業の海外進出を積極的に推進する場合、日系中小企業が

進出先として関心をもつ東南アジア諸国を対象に、「ものづくりパートナーシップ」ビジョンを策定することを提案したい。参考になる過去のイニシアティブとして、1978年の「福田ドクトリン」による東南アジア開発援助の長期構想の提示（当時、福田赳夫首相）、1981年のASEAN5カ国における人造りセンター構想（当時、鈴木善幸首相）がある。これらは1970年代にタイやインドネシアでおこった日系企業の進出急増に対する反日運動に配慮して打ち出された、互恵的パートナーシップである。今日的コンテキストにおいて、中小企業の海外展開支援という日本の産業政策と、相手国との産業開発協力を調和化させて、ぜひとも東南アジア諸国と互恵的關係の中で日本型ものづくりのアジア展開を進めてほしい。

参考文献

アジア太平洋研究所（2013）、『日本型ものづくりのアジア展開—ベトナムを事例とする戦略と提言』（中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究 2012 年度報告書）、2013年3月。

大野健一（2013）、「東アジアの工業化戦略と日系中小企業の進出—ベトナムとタイの比較」第4回 APIR 研究会報告資料、2013年12月19日。

近畿経済産業局（2013a）、「ベトナムに関西中小企業の集積地”Kansai Supporting Industry Complex”が誕生！」News Release、平成25年9月19日。

近畿経済産業局（2013b）、「平成24年度 中小企業の海外展開支援に向けた、関西とアジア新興国の地域間における戦略的経済交流促進のための調査研究」平成25年2月。

近畿経済産業局（2014）、「関西とベトナムとの経済交流の取組」資料、通商部国際事業課、平成26年3月。

http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/vietnam/kansai_vietnam_conference2014_3.pdf

経済産業省中小企業庁（2010）、『中小企業白書2010年版』平成22年4月。

経済産業省中小企業庁（2013）、「中小企業の海外展開支援について」資料、平成25年8月。

神戸市アジア進出支援センター（2013a）、「神戸市の中小企業に対する海外進出支援」、2013年12月、壇特竜王所長 報告資料。

神戸市アジア進出支援センター（2013b）、「『情報発信』+『寄り添い型支援』」、2013年12月。

商工総合研究所（2010）、「中小企業とネットワーク～その現状と課題～」平成22年9月、平成22年度調査研究事業報告書。

諏訪圏工業メッセ実行委員会（2012）、「わが社の『ひとわざ（一技）』PR」、長野県テクノ財団諏訪レイクサイド地域センター、NPO 諏訪圏ものづくり推進機構、2012年11月発行。

中部経済産業局（2013）、「愛知、岐阜の中小企業が連携、タイで共同マーケティング」（平成23年12月現在）<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/pdf/fukui.pdf>

日本経済再生本部（2013）、「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」平成25年6月14日。

日本貿易振興機構（JETRO）（2013）、「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2013年度調査）、海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課、2013年12月12日。