

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

1. はじめに

ものづくり中小企業の海外進出が活発化している。それも、従業員数、資本金規模の小さな企業においてでもある。日本の自治体は、そうした企業への多様な支援を進めている。ものづくり中小企業への支援としては、輸出型の支援、海外への生産展開型の支援に大別される。業種業態別では、工業製品を中心とした部材の製造や加工など主として B to B 支援と食品や生活用品など消費財の B to C 支援に大別される。本章では、ものづくり中小企業を対象に、大阪府でものづくり中小企業の業態として約9割を占める B to B の業種業態への支援、特に生産拠点や生産機能の海外展開に対する支援（以下「生産展開型支援」という）を中心に、近畿圏の自治体支援の現状と課題を踏まえた、今日的な支援のあり方について考察したい。

2. 自治体における海外進出支援の基本的な枠組み

(1) 相談

自治体における相談体制は、商社 OB や大手メーカーの海外駐在経験者などを嘱託や報酬により配置し、週のうち数日を相談日として窓口を設けるのが一般的である。雇用者は、自治体が直営とするほか、各自治体の外郭団体である産業支援財団（以下「産業支援財団」という）に配置する手法も多くとられている。

表3-1にあるように相談内容は、輸出支援となる貿易相談、進出に関する現地情報の提供、手続き案内が主なもので、進出方面を絞った窓口も設置されてきている。また、専門家の派遣による伴走型のサポートが実施されている。

相談は、もっとも基本的な支援の手法であるが、カウンターセールス的な「待ちの姿勢」では、多くの企業が利用する手法にはなりえない。日常的な訪問やセミナーなど誘客的な手法と組み合わせることが重要である。また、相談を実施する専門家の多くは自治体や産業支援財団のプロパー職員でないため、相談の内容や助言の効果も一律でなく、相談現場に立ち会うなどしないかぎり、企業にとって、有益な手法となり得ているのかの検証も難しい。ややもすれば、「お任せ」の相談になってしまう。

昨今、企業の抱える課題は多岐に渡っており、従来の輸出を中心とした貿易相談から海外での生産分業を前提とした、生産委託、合弁・独資による進出など多様化してきている。進出先の国の経済・雇用・商習慣などに合わせたきめの細かい助言も不可欠である。そして、製品や技術の競争優位性、海外展開する際に必要となる人材の確保・育成など海外展

開の前提となる経営そのものへの目配りも欠かせない。加えて、相談員の属性の多くは、大企業等の大きな組織の経験者が多い。中小企業では限られた内部資源で海外に展開するという相手側の立場にたった助言ができるかも重要な要素である。

表 3-1 近畿の自治体等における相談窓口

支援制度	内容	実施機関等
貿易投資相談窓口	海外との貿易や海外展開に関するアドバイスの提供	(公財) 滋賀県産業支援プラザ
京都府海外ビジネスサポートセンター	貿易実務に通じた相談員が海外展開に関する相談を実施	(公財) 京都産業 2 1
貿易・投資に関する相談業務	海外現地情報の提供、貿易実務の相談、海外販路、仕入先相談、ジェトロ開催のセミナー、イベントの紹介	(公財) 京都産業 2 1
ビジネスサポートセンター	貿易実務に精通したアドバイザーが海外販路開拓のためのアレンジ、海外との取引相談やアドバイスを提供	(公財) 大阪産業振興機構
海外ビジネス相談事業	海外取引に精通した常勤アドバイザーによる貿易・投資相談。中国・ベトナム・インド地域について、各専門ビジネスアドバイザーとの個別面談を実施	(一財) 大阪国際経済振興センター
モノづくりワンストップ支援事業	海外販路開拓相談、海外展開(拠点進出)に関する相談、現地情報の提供や各種手続き等に関するサポートを実施	(公財) 東大阪市産業創造勤労者支援機構
中国等ビジネス法律・会計・税務相談会の開催	法律・会計・税務の専門家が、中国・香港・ベトナム及びミャンマービジネスに関連する相談に個別に対応	神戸市
海外展開に関するアドバイス	海外販路開拓・海外市場情報・貿易相談・海外進出などの相談	奈良県 (公財) 奈良県産業振興総合センター
専門家派遣	海外との貿易や海外展開に関する高度専門的な課題に対してアドバイス	(公財) 奈良県地域産業振興センター
海外ビジネス実現支援事業	海外駐在経験のある商社OB等をビジネスアシスタントとして派遣し、海外での商談アレンジや通訳、国内での商品開発や海外取引におけるアドバイス等の総合的なサポートを実施	(公財) わかやま産業振興財団 和歌山国際経済サポートデスク
中国ビジネス活動サポート事業	中国企業との商談アレンジ、中国訪問時アテンド、通訳、提携等の相談、契約アドバイス、官公署届出アドバイス、専門家紹介など、中国ビジネスコーディネーターがサポート。対中ビジネスに関する情報提供も実施	和歌山県
和歌山国際経済サポートデスク	民間企業出身のアドバイザーが常駐して、ジェトロの有するデータベース等を活用し、県内企業への情報提供、アドバイスを実施	(公財) わかやま産業振興財団

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013（近畿地域中小企業海外展開支援会議）より抜粋・編集。

こうした前提を踏まえ、より有効な相談体制を確立していくには、自治体側の支援理念の明文化と共有、相談状況を検証する仕組みが必要である。そしてなにより、自治体や産業支援財団の職員が、日常的に企業と接する機会を持ち、企業課題をくみ取り、適切な相談員につなぎ、必要な助言につなげることができる「目利き力」をつけていなくてはならない。多くの相談は、単独の相談者で完結することは少ない。(独)日本貿易振興機構(以下、JETRO)や(独)中小企業基盤整備機構(以下、中小機構)、商工会議所など商工団体、金融機関等との連携も欠かせない。まさに「効率的なたらいまわし」ができるかどうかが窓口としての相談機能の信頼性には欠かせない。

(2) セミナー

相談のほか、海外展開に関するセミナーも古くから実施している支援手法である。これについても、自治体が自ら主催するほか、産業支援財団によるものも多く実施されている。内容としては、海外投資に関する経済情勢、雇用環境、税制や法規・優遇策等の現地情報の提供、貿易実務に関するものが多い。JETROと連携して実施している例もみられる。また、表3-2に示すとおり、出前講座や特定の海外展示会への出展に向けてのセミナー、個別相談会を併設したセミナーも開催されている。

表3-2 近畿の自治体等におけるセミナー例

支援制度	内容	実施機関等
MOBIO-Cafe 海外研究会	定員30人の海外展開をテーマにした、方面別、実務別等のセミナー・交流会を開催	大阪府 商工労働部 MOBIO(ものづくりビジネスセンター大阪)
出前講座	希望のテーマに合わせて講師を派遣。講座には、5名以上の参加者が必要。有料	(公財)大阪産業振興機構
海外販路開拓情報提供セミナー	海外販路開拓経験を有する企業の事例紹介・パネルディスカッション等を実施。その後、相談等の支援を通じて、海外展示会や国内でのバイヤー招聘商談会につなげる	大阪市経済戦略局総務部国際課 (公財)大阪市都市型産業振興センター海外展開支援プロジェクト(OBDI)
ひょうご海外ビジネスセミナー	アジア新興国等の現地情報の提供や個別企業の相談対応を行うセミナーを開催	(公財)ひょうご産業活性化センター
海外販路開拓セミナー	経営戦略セミナーやニューヨーク国際ギフトフェアへの出展に向けてのセミナーを実施	奈良県 (公財)奈良県産業振興総合センター

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド2013(近畿地域中小企業海外展開支援会議)より抜粋・編集。大阪府の取り組みのみ、筆者が追記。

海外展開に関するセミナーは、参加対象とする企業の海外展開の進出段階によって、内容が異なる。整理をすると表3-3のとおりである。セミナーでフォローすることができる段階は、計画段階までとみていい。進出段階では、専門家によるサポート、各国の投資手続き窓口などとの調整段階となり、セミナーによるフォロー効果は限定的である。

表 3-3 セミナーにおける情報内容と企業の進出展開段階の関係

情報内容	興味レベル	情報収集	計画段階	進出段階
一般的な情報	●	●		
国別の一般情報	●	●	●	
国別の投資環境情報		●	●	
国別のビジネス環境情報		●	●	
業務別の情報			●	●
国別の人材環境情報			●	●

出所：筆者作成

では、自治体はどのようなセミナーを今後、企画すべきなのか。これまでは、自治体の役割として、「まずは海外に視点を向けてもらう」という動機づけレベルでの一般的な情報や国別の一般情報レベルの内容が多く開催されてきている。それよりもさらに段階が進んだ専門的な内容のものであれば、国や商工会議所、金融機関、大学等のセミナーへの参加を勧めるのが一般的な対応であった。

しかしながら、一般的なレベルのセミナーであれば、これまでに何度も様々な機関が実施しており、Web からでも様々な情報が得られる。今後の自治体の役割として、生産展開型支援にシフトしていくには、より地域の企業の実情にあった支援が必要である。そこで、より効果的なのは、表 3-3 にあるように個別情報が最も必要となる「計画段階」にある企業を対象としたセミナーである。この段階の企業層を対象とすることで、情報収集段階の企業にもより細かい情報の提供ができ、より高い満足度を得ると相乗効果も期待できる。

また、この段階の企業層を対象とするセミナーを企画することでの自治体側の効果も見逃せない。企画に際しては、企業側の「個別」ニーズの把握が前提となる。つまり、「どの国にどういう形態で進出しようとしているのか」という一定の推測に足る情報収集が前提となるからである。こうしたニーズに応えるには、テーマや講師の確保に際して、企業や産学公民金の支援機関・者との日常的なネットワーク活動が不可欠になる。この活動こそが、自治体の支援力を向上させる源泉となるものである。

さらに、「情報」の質にも考慮する必要がある。生産展開型支援では、国別、業種・業態別、展開内容（生産委託、合弁、独資等）など多様な課題の掛け算であることも多い。セミナーの内容も専門家によるいわば解答のあるスキル型だけでなく、先行して進出した企業の経験談や現地でネットワークを持つキーパーソンなどによる生きた情報も貴重である。そうした人的資源そのものを情報として提供し、相談やコンサルティングにつなげるための交流機能を併せて持たせることも有効である。

<実施例：MOBIO-Cafe 海外研究会>

大阪府では、東大阪にあるものづくり企業の支援拠点である MOBIO において、ものづくり中小企業向けに、週 2～3 回、夜の時間帯にワンテーマの小規模なセミナーと参加者・講師のネットワークを広げる交流会「MOBIO-Cafe」を開催している。

この中で、「海外研究会」と称して、国別のセミナーを開催している。企画の意図としては、すでに進出している企業や、国内外でものづくり中小企業の海外展開支援をするキーパーソンを講師に迎え、リアルタイムの生きた情報の提供と、参加者と講師の人的ネットワークの構築を図るというものである。2012 年度には、APIR 当研究会のベトナムでの現地調査で知見を得た市川匡四郎氏やエスハイ社のレ・ロンソン氏、当時 JICA の専門家でハノイ工業大学にいた森純一氏などキーパーソンによる MOBIO-Cafe ベトナム研究会を開催した。これに参加した企業の一部は、その後、ベトナム現地でも講師に会うなどしてネットワークを広げている。

(3) 海外ビジネスマッチング

ビジネスマッチングに関する支援については、海外での支援と国内での支援に分かれる。まず、海外での支援であるが、「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013」によれば、海外で実施される展示会・商談会への出展補助金の交付やサポートをしているのがほとんどである。展示会の種別としては、B to B 関係のほか、消費財関係の B to C 関係への支援も多く実施されている。

表 3-4 近畿の自治体等におけるビジネスマッチング支援

支援制度	内容	実施機関等
海外見本市等出展支援事業補助金	海外見本市等に出展する際に、補助金を交付	滋賀県
企業ミッション派遣・海外見本市出展事業	大阪府が提携しているビジネスパートナー都市（BPC）や海外事務所が活動している海外の主要地域において、それぞれの特性やニーズに応じ、企業ミッション団の派遣や見本市への出展等を実施	大阪市 (一財)大阪国際経済振興センター
海外見本市出展支援・海外での商談会	ものづくり関連中小企業を対象に、国際ビジネス経験豊富なコーディネーターが、海外で「売れる」製品開発や販路開拓のためのアドバイスや、海外情報の提供、海外見本市への出展・商談サポートなどを実施	大阪市 (公財)大阪市都市型産業振興センター
海外見本市等出展支援補助金	海外見本市等に出展する際に、補助金を交付	東大阪市
海外販路開拓展示会・商談会出展支援	海外で開催される展示会・商談会等に出展する際、必要となる経費の一部を補助	神戸市
海外展示会への個別出展支援	海外の専門展示会への個別出展を支援	(公財)わかやま産業振興財団

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013（近畿地域中小企業海外展開支援会議）より抜粋・編集。

次に、国内であるが、同ガイドによれば、大阪市が産業支援財団と共同して、バイヤー招聘型や海外からのミッション団とのビジネスマッチングを実施しているのみであった。国内については、JETRO や中小機構主催のバイヤー招聘型等の国内ビジネスマッチングが多く実施されており、これらの場を活用する自治体が多いと思われる。

<海外ローカル企業のスクリーニング>

国内外で実施する海外の企業とのビジネスマッチングにおいて悩ましい問題の一つが、海外ローカル企業のスクリーニングである。会社や発注そのものの存在の真偽から、その企業の財務や技術力の評価をどのように行うかである。これらを自治体や産業支援財団が単独で調査することは人的・予算的制約から難しい。現状は、紹介はするものの取引に至る際は、企業側の自己責任において調査をすることを前提としている。これは、民間のビジネスマッチングサービスでも同様である。

しかしながら、中小企業においても同様に単独で調査することは難しく、結果、公的機関を経由する情報について、一定の信用が付与されるのは避けることができない。この点が、自治体や産業支援財団が海外とのビジネスマッチングを実施する際の壁として存在している。

大阪府では、優良企業賞受賞企業で海外取引を希望する企業について英語版冊子を製作し Web 上で公開しているほか、ものづくり支援拠点である MOBIO の常設展示場では、出展企業の英語版ホームページを制作し幅広く海外とのビジネスマッチングを実施している。ただ、この Web 系のマッチングでも大量のスパムメールや売り込み案件の中から、現地企業のスクリーニングが十分にできない状況下で、良質な発注案件を探すというプロセスに相当の労力を割いている。

一方で、現地企業の公開情報自身、不足しているという点も課題である。一般に、財務に関しては、現地金融機関との連携や少量での商取引の実施による探索、技術については、日系企業との取引実態の把握や現地工場への訪問、試作品の発注などにより確認するほかない。こうした点は、昨年 9 月に実施した当研究会のタイ現地調査でも明らかになっている。例えば、財務諸表である。すべての企業において公開が原則であるが、会計士や税理士が不足する中、信用度が低いという声があった。また、現地企業の技術レベルがわかる資料は存在していなかった。

こうした中、海外ローカル企業とのビジネスマッチングを進めていくには、信頼のおける機関と連携して実施するほかない。タイでは、(一財) 海外人材育成協会 (以下、HIDA、前・海外技術者研修協会 (AOTS)) の元日本留学生・研修生が中心となり、1973 年に設立された公益法人である泰日経済技術振興協会 (Technology Promotion Association: TPA) が、日系中小企業向けの支援に取り組み始めている。

特に 400 社にのぼるタイ及び日本企業が TPA の会員であること、ものづくり技術に習熟していることなどの強みを生かし、2013 年 8 月からタイ日投資促進プロジェクト (Thailand-Japan Investment Promotion Project : J-SMEs) を開始。タイへ進出を希望する日本の中小企業に対し、①国内外の視察ツアーのアレンジ、②タイ・日双方の SMEs への研修・セミナーの提供、③技術や経営に関するコンサルティングサービス、④通訳・翻訳業務といったサービスを提供することとしている。こうした TPA との連携は、現地ローカルの優良企業とのビジネスマッチングが実施できる可能性があり、今後、連携のカウンターパートとしてその活動に注目したい。

技術のスクリーニングについては、当研究会のベトナム現地調査で訪問した JICA のシニアボランティアによる活動が有効であると感じた。ベトナム、ハノイに駐在するシニアボランティアが現地ローカル企業に対し 5S など生産管理の指導を半年に渡って実施している。その結果、優良な企業については、JETRO ベトナム事務所が公開している「ベトナム裾野産業優良企業情報」¹に情報提供している。

また、タイでは、後述する「タイ国 日タイ・産業クラスターリンクエージのための体制整備調査」² (以下、「タイ日・お互いプロジェクト」という。)において、技術センサスの手法を用いて、現地、タイの診断士を活用したスクリーニングの取り組みが始まっている。

<今後の海外ビジネスマッチングの方向性>

ビジネスマッチングの方向性としては、従来の輸出を前提とした製品・技術の売り込み型から現地での生産を前提とした現地での取引先開拓へのシフトが多くなると思われる。そして、取引先も従来の日系企業だけでなくローカル企業に、発注先のみだけでなく外注先の開拓も、とフォローすべき領域は広がっていくだろう。手法も現行では現地展示会への出展補助などによるサポートが多いが、現地でのビジネスマッチング商談会などを産業支援財団などと共催で実施することも増えていくだろう。

こうしたマッチングは、自治体を実施する場合は、現地駐在機能が質量両面で乏しいため、海外ミッション派遣とセットで実施するケースが多い。その際に重要となるのがマッチング先の探索である。日系企業であれば JETRO や現地日本人商工会議所、受け入れ側の政府・自治体、調査会社を活用した意向調査から探索先を抽出するなどによるものが多い。

大阪府では (公財) 大阪産業振興機構とともに海外ミッション派遣時にビジネスマッチングを開催してきた。過去においては、訪問先企業との交流レベルでその目的は達成されたものの、海外展開が進む中、より効果的なビジネスマッチングへとシフトしてきている。

¹ 日本貿易振興機構 (JETRO) 「ベトナム裾野産業の優良企業情報」。

² 国際協力機構 (JICA) が発注、日経 BP が受託した調査事業。第 2 年次の契約期間は 2013 年 5 月末～2014 年 3 月末。 <http://kenplatz.nikkeibp.co.jp/otagai/project/>

しかしながら、ミッション参加企業の募集を公募で行うため、常に、現地でのマッチング先の抽出と参加企業の属性に合ったマッチング先の探索との順序について悩ましい課題を抱えている。こうしたことから、現地の展示商談会への参加など組み入れる工夫も講じられてきているが、マッチングの成果、満足度は、参加企業によってばらつく結果となっている。満足度が下がる要因は、受発注企業双方が感じる「ミスマッチ」である。商談という性格上、すべての企業の満足度を満たすことは難しいが、現地調査やコーディネーターの確保、国内参加企業への周知など事前準備の戦略と期間を十分に確保するよう留意すべきである。

この点については、2013年3月に近畿経済産業局が主催したベトナムでのビジネスマッチング商談会で、対象業種を絞ったうえで、事前の企業探索について、現地の様々な機関やアンケートを駆使して実施した例がある。これは、どのルートが有効な探索先であるかの調査を兼ねるもので、興味深い取り組みである。あらかじめ、現地企業の集積と関西企業の集積との相関で業種を絞ることで、前述の順序に関する課題にも対応している。

そして最後に、こうした海外ビジネスマッチングは、海外特有の事情はあるものの、基本的には地域の中小企業の取引支援を行う点で、国内でのマッチングの延長線上にあるとみるべきである。こうした取り組みは、海外支援の脈絡で実施されることが多いが、こうした部署は、海外のことには詳しくても国内の中小企業の状況に疎い場合もあり、公募頼りの企業集めでは、毎回、参加者の確保に苦勞することになる。よって、海外とのビジネスマッチングを行う体制としては、自治体が必要な予算を確保し、現地政府や支援機関との連絡調整を担い、国内の取引振興を担う産業支援財団が海外部署と連携してビジネスマッチングを行う体制づくりが不可欠である。

(4) 海外ミッション

海外ミッションについては、自治体単独のほか、産業支援財団や地元商工団体などと協働して実施している。実施目的は、自治体の首長が姉妹都市や自治体セールスを目的に観光交流とセットでトップセールスを実施するもの、国内地元企業と海外現地企業との交流やビジネスマッチングを目的とするもの、その両方の目的でミッション団を構成するものなどがある。

予算と日程的な制約から、トップセールスの場合、様々な目的を盛り込んだミッション団を構成しがちであるが、産業支援の観点からは、参加企業がメリットを感じる点に配慮が必要である。たとえば、当該地域の産業が観光や地場産業、伝統産業など消費財系のものであれば、観光交流ミッションとの親和性も高い。レセプションなど場の食材や土産もの提供などを通じて、参加企業がミッション行程に参画できる機会も多く、満足度も高いであろう。しかし、当該地域の産業集積が工業製品中心のB to Bの商材であればどうか。ビジネスマッチング以外の行程は、時間の無駄といえる。過去に実施したミッションでも、こうしたトップセールスとの共同型では、レセプションの時間や交流の相手に違

和感を示した企業も少なくない。スタディツアー的な海外ミッションのニーズが低くなるなか、今後は、ミッション団の目的に応じた行程を構成すべきである。参加企業にとって、現地での効果の少ない随行を減らし、別行程をセットするなどの工夫も必要となってくる。

次に、企業を主体とした経済ミッションについては、目的を大別すると「現地情報の収集」「ビジネスマッチング」「進出先工場団地の視察」の3つであるが、自治体がどの目的までフォローするのかは、自治体そのものの方針によることになる。現地情報の収集レベルを自治体の役割とするならば、実施の都度いわば中小企業にとっての「未開の地」的な国へのミッション派遣を毎年実施することになる。

一方、ビジネスマッチング、工場団地視察というレベルになると、より現地との深い関係性が必要であるため、毎年、同じ地域に派遣するなど一定の支援プロセスの積み重ねが必要となってくる。一定の支援プロセスとは、

- 現地調査
- 現地政府・自治体、日系公的機関との連携体制の構築
- 経済ミッション団の派遣
- ビジネスマッチングを目的とした相互交流
- 現地進出企業への進出時サポート
- 進出後のサポート体制の検討

(現地駐在事務所や日系金融機関での支援や集団 FDI³の拠点支援等)

などである。ものづくり中小企業の生産展開型支援を実施するうえでは、こうした支援プロセスを積み上げ、地域内の企業集積に適切にかなった地域への進出を支援するのが効果的である。そのうえ、時勢に応じた展開先の検討を絶えず実施し、同様のプロセスを適用していくものである。

なお、海外ミッションにおけるビジネスマッチングの取り組みに関しては、前項2(3)に記載したとおりである。

(5) 現地支援機能(海外拠点)

海外現地での支援体制については、自治体及び産業支援財団が駐在事務所や現地民間企業に委託するなどして海外拠点機能を設置している。近畿における設置状況は表3-5のとおりである。大阪府と大阪市は、上海での事務所機能を統合させたほか、その他の海外事務所を廃止し、民間事業者に委託する形に形態を変更している。また、大阪ビジネスサポートデスクは、関西広域連合⁴に加盟する自治体は利用可能となっている。

³ 集団 FDI の拠点支援として有名なのがタイ・オオタテクノパークの取り組みである。工場団地の一角に日系中小企業区画を設置し、サポート人材を配置するなどして集団での工場進出を支援する。

⁴ 関西広域連合：構成府県市は、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、和歌山県、鳥取県、徳島県、京都市、大阪市、堺市、神戸市(平成24年8月14日現在)となっている。

表 3-5 近畿の自治体等における現地支援機能について

事務所名	駐在先	実施機関等
ミシガン州教育局 湖南省外事僑務弁公室	ミシガン州ランシング市 湖南省長沙市	滋賀県
京都府上海ビジネスサ ポートセンター	上海	(公財)京都産業 2 1 京都商工会議所
大阪府上海事務所	上海	大阪府 (公財)大阪産業振興機構 大阪市 (一財)大阪国際経済振興 センター
大阪ビジネスサポート デスク	広州、バンコク、ホーチミン、ジャカル タ、シンガポール、ニューデリー、ヤン ゴン、カリフォルニア、ドイツ (ベルリ ン)	大阪府 (民間事業者に委託)
兵庫県海外事務所	香港、ワシントン州、クリチーバ、パリ、 西オーストラリア州	兵庫県
ひょうご国際ビジネス サポートデスク	大連、上海、広州、バンコク、ホーチミ ン、ジャカルタ、デリー	(公財)ひょうご産業活性化セン ター ひょうご海外ビジネスセ ンター

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013（近畿地域中小企業海外展開支援会議）より抜粋・編集。

では、全国的な傾向は、どうなっているのだろうか。(財)自治体国際化協会(クレア)の調査⁵によれば、自治体の海外拠点は、2013年9月時点で、22か国に174か所ある。形態別の内訳を見ると、独自事務所が65、機関等派遣が26、業務委託が83となっている。特に業務委託については、表3-6のとおり、直近の4年間で39か所設置されており、近年は、コストを抑えられる業務委託による拠点進出が最も多くなっている。ただし、多様化する現地での支援ニーズに対応するには、業務委託の形態では、仕様書にないサービスについては、提供できないなど、定型外の個別支援には対応が難しいとの指摘もある。また、大阪府のように、有料化により、利用実績が低下した例もあり、企業側にとっての自治体サービスとしての受益者負担のとらえ方にも留意が必要である。

近年の進出や撤退の動きを見ると、2010年度以降では、東アジア・東南アジアなど62拠点が新設され、中国など19拠点が撤退と、差し引き増加の傾向にある。地域別にみると、欧米地域での拠点廃止があるなか、東南アジア諸国連合(ASEAN)の国々における拠点開設が多くなっている。特に2013年には、自治体での拠点設置のなかったカンボジアとミャンマーに長崎県が、大阪府がミャンマーに新たに拠点を設置した。

⁵ 平成25年度報道資料「自治体海外拠点一覧」<http://www.clair.or.jp/j/houdou/index.html> (2014年2月13日)。

表 3-6 最近の自治体海外拠点の進出傾向（2010 年度以降）

計	進出			撤退	
	拠点数	国別内訳	拠点数	国別内訳	
	62	中国 27、韓国 8、台湾 5、タイ 5、シンガポール 4、インドネシア 3、ベトナム 2、ミャンマー 2、フランス 2、ドイツ 2、カンボジア 1、米国 1、イギリス 1、カナダ 1	19	中国 14、シンガポール 1、米国 1、韓国 1、ロシア 1、フランス 1	
形態別内訳	独自事務所	17	中国 13、韓国 1、台湾 2、タイ 1	7	中国 3、韓国 1、シンガポール 1、米国 1、フランス 1
	機関等派遣	6	中国 2、シンガポール 3、韓国 1	3	中国 3
	業務委託	39	中国 12、タイ 4、台湾 4、インドネシア 3、韓国 3、ベトナム 2、ミャンマー 2、フランス 2、ドイツ 2、シンガポール 1、カンボジア 1、米国 1、イギリス 1、カナダ 1	9	中国 8、ロシア 1
年度別国別内訳	2010年	14	中国 9、韓国 2、シンガポール 1、タイ 1、フランス 1、	3	中国 3
	2011年	13	中国 8、シンガポール 1、タイ 1、インドネシア 1、韓国 1、カナダ 1	6	中国 5、韓国 1
	2012年	17	中国 6、台湾 3、タイ 3、ベトナム 1、フランス 1、インドネシア 1、ドイツ 1、イギリス 1	6	中国 3、シンガポール 1、米国 1、フランス 1
	2013年 (9月現在)	18	中国 4、台湾 3、シンガポール 2、ミャンマー 2、韓国 2、ベトナム 1、インドネシア 1、カンボジア 1、米国 1、ドイツ 1	4	中国 3、ロシア 1

出所：(財)自治体国際化協会報道資料「自治体海外拠点一覧」より編集（2014年2月）。

注：海外拠点とは、①自治体が海外に職員を駐在させて単独または共同で事務所を設置運営しているもの（独自事務所）、②クレアやJETRO等の他機関が運営する海外事務所等に駐在員として職員を派遣しているもの（機関等派遣）、③自治体職員は駐在せず、現地企業等に業務を委託しているもの（業務委託）を指す。

では、本章のテーマである生産展開型支援における必要となる現地サービスとその中における自治体の役割はどうだろうか。ものづくり中小企業の海外展開支援では、進出前、進出時、進出後の段階があるが、一般に進出段階が進むにつれ、公的支援のメニューは少なくなる。とりわけ、進出後の現地でのサポート体制は少ない。一方、すでに日系企業の進出や集積のある地域では、民間サービスも充実しており、公的機関がすべてに対応する必要も少ないといった需給関係もある。ただし、まだ、進出が進んでいない地域においては、現地における公的サポート体制は必要である。特に、生産展開型支援においては、生産コスト面のメリットやグローバルサプライチェーンに対応した生産拠点としての展開となるため、必ずしも、民間サービスが十分にある地域とは限らない。

本研究会での現地調査でも、ベトナムでは、行政府による現地ローカルの中小企業への支援体制が未整備な中、日系企業に対して行政府の支援サービスを求める段階にないことが明らかになっている。また、タイにおいても、会計士や税理士が不足しているうえ、コンサルティングを標榜する多くは、行政手続や許認可手続を代行する事業者であるため、現地でのパートナー企業探しや工場適地の探索をサポートできる民間サービスは不十分な状況である。

こうした現状の中、中小企業自らが現地ミッションを実施したり、個別に訪問する事例も増えている。詳細は第4章に譲るが、中小企業家同友会と阪南大学とが、タイ・チェラロンコン大学のサシン経営大学院日本センターと連携して現地ローカル企業等との商談会を実施したケースでは、産学連携で、企業自らが現地調査を行った事例である。また、ベトナムでは、ソルテック社や富士インパルス社が、先行して進出した際のノウハウを後進の企業に提供することで、進出時・進出後の現地サポートを実施する例も出てきている。「タイ日・お互いプロジェクト」(後述)の中でも、同様に「軒先ビジネス」として、先行企業が保有するハードとノウハウを後進に企業支援に役立てる取り組みに、具体的な申し出も含め、関心を寄せる企業が多いことが明らかになっている。

では、自治体の現地支援機能はどうあるべきだろうか。人的・予算的制約が進む中、現地駐在機能の委託化は今後いっそう進むだろう。中小企業の海外展開先及びニーズが多様化する中、これまでのように、上海といった地域に現地駐在事務所を1カ所置けば足るという状況もなくなっていくだろう。結果、現状の延長線上では、現地支援機能については、必要でありながら、有効な人的・予算措置ができないという中途半端な位置づけになっていくことが想定される。そもそも、現地駐在事務所の業務は多様で、ネットワーク形成にも時間がかかるため効果が見えにくい。また、自治体職員の駐在期間が2~3年というジョブローテーションでは、ビジネスマッチングや工場進出のサポートなど生産展開型支援を十分に行うノウハウもネットワークも構築しがたい。

今後は、委託化と職員のかかわりの関係性を変えて、例えば、現地委託先機関に職員が頻繁に通うなどして、国内と海外のニーズの擦り合わせを行うことや委託先について長期の契約を行うこと、複数の自治体、国の機関、金融機関の現地事務所との合同運用、さらには「タイ日・お互いプロジェクト」で検討されているような自治体も参加する半官半民の新たな組織形態による実施など、現地支援機能の新たな展開も必要である。

3. 新しい支援事例

(1) 集団FDI—工場団地での中小企業区画の設定

日系中小企業が集団で進出する、いわゆる「集団FDI」については、タイ・アマタナコーン工業団地への「オオタテクノパーク」が、先駆的事业である。1ユニット320㎡の区画合計25ユニット(1期:8ユニット、2期:9ユニット、3期:8ユニット)に、12社入居している⁶。企業の出身地域は、東京都大田区の企業8社、大阪府の企業2社、広島県と愛知県の企業1社ずつとなっている。2006年6月の開所当時、株式会社南武の1社から開始し、順次、進出が進む形態になっているが途中、大田区外の地域の入居も認められることになり現在に至っている。

⁶ 2013年9月に実施した本研究会現地調査時点。

ベトナムにおいては、大阪の富士インパルス株式会社を母体とする「ザ・サポート株式会社」がドンナイ省の日系工業団地であるロンドウック工業団地に日系中小企業区画を確保し、現地に進出する中小企業をサポートする体制を構築している。こうした動きをサポートするため、近畿経済産業局を中心に関西の 10 支援機関が共同進出を集中的に支援する「関西裾野産業集積支援モデル事業」を創設。“Kansai Supporting Industry Complex”として位置づけた。表 3-7 にあるように、現在、進出済みもしくは進出を決めている関西圏の企業が 6 社ある。

表 3-7 Kansai Supporting Industry Complex 入居企業

企業名	所在地	業務内容
富士インパルス(株)	大阪府豊中市	包装機器製造業
ザ・サポート(株)	大阪府豊中市	コンサルタント業務ほか
太陽刷子(株)	兵庫県神戸市	歯ブラシ製造
(株)フクカラシ	福井県鯖江市	金属・非金属加工
辻鐵工(株)	大阪府熊取町	電気機械部品製造
キムラシール(株)	兵庫県宝塚市	包装機器製造

出所：平成 25 年 9 月 19 日近畿経済産業局報道発表資料より（近畿経済産業局 2013）。

<難しい初期進出の企業の確保>

オオタテクノパークの事例や表 3-7 のベトナムでの事例にあるように、集団 FDI では、初期の進出企業の確保が課題となる。ベトナムのケースでは、ホスト企業であるザ・サポート、富士インパルスを除くと、大阪府 1 社、兵庫県 2 社、福井県 1 社となっており、ホスト企業のある大阪に限らず関西に広げて募集をした効果がでていているといえる。もし、大阪にこだわっていれば、1 社ということで、全国一の 4 万社のものづくり企業集積をもつてしても初期の進出を集団で展開する難しさを表している。

<集団 FDI のメリット>

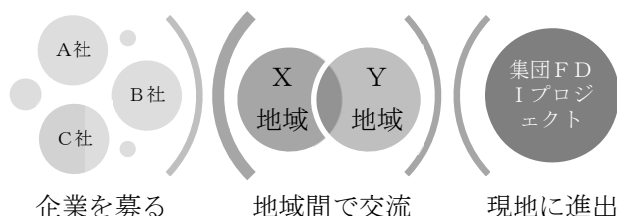
集団 FDI のメリットは、①製造スペースや総務機能・福利厚生施設等の共有化、②進出後におけるトラブルや人材の確保・育成面での情報交換や課題共有化、相談機能、③お試し進出やインキュベート機能、④進出企業相互間のビジネス上の協業、の 4 つがあげられる。ベトナムの事例では、③のインキュベート機能まで盛り込まれており、今後の成否に関心が集まるものである。また、④協業メリットを出すに至るかについても、今後の動向を見守る必要がある。

④協業の点では、本研究会のタイ現地調査で訪問した Valuable Industrial Technology (V.I.T.) 社の取り組みが好例である。同社は、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）と共同でタイに立ち上げ出資企業（現在 19 社）のタイ進出支援を行っている。支援の内容は、各社それぞれのタイにおけるビジネスニーズに応じて、V.I.T.の現地社員が人材確保、商社機能、受注窓口、機材設置のための場所貸し等を実施している。

工場は1つで共有しており、工場団地型ではないが、一定の協業が成立している。今後同社は、日系中小企業向けにミニ工業団地を自前で建設する計画を持っており、同社では、そのサポートも実施する予定である。

< 集団 FDI における自治体支援のあり方 >

初期の進出企業の確保について、ベトナムの事例では、大阪商工会議所、大阪府、近畿経済産業局でも、集団 FDI のパートナー企業の募集のためのセミナーや交流会などを事前に数回実施するという支援体勢で挑んだにも関わらず、初期の進出企業の確保に繋がらなかった。要因はいくつかあるが、「特定の地域の特定の工業団地に特定の時期に」という集団 FDI の要件は、中小企業にとって思いのほかハードルが高い。こうした課題に対して自治体ができるサポートについては、セミナーや勉強会・研究会などを通じて「企業を募る仕組み」「日常的に海外展開意欲のある企業を把握する仕組み」そして「地域間で企業が交流する仕組み」の構築である。



出所：筆者作成

図 3-1 集団 FDI への自治体支援のスキーム

(2) インフラ輸出型の進出支援

< 北九州市 アジア低炭素化センター >

北九州市では、平成 22 年 6 月に「アジア低炭素化センター」を設立し、海外展開を図る企業等を積極的に支援している。これまで、実施してきた海外での調査プロジェクト等は 50 件を越えている。これら取り組みを通じて、同市内企業約 30 社のプロジェクトを支援し、4 社がビジネス展開を果たしているという。⁷

北九州市の強みは、かつての公害を官民一体で克服した経験に基づく「北九州モデル」という方法論の確立にある。過去の経験と「チーム北九州」という産学官の連携体制、エコタウン、スマートコミュニティ、エネルギーパーク事業などの国内での先進技術の実証体制、そして、海外での支援ノウハウの積み重ね。こうしたストーリーが、海外における地域課題解決に広くマッチする強みである。

⁷ 北九州市市長記者会見資料（アジア低炭素化センター 2013）。

<国内での実証と調達制度の活用>

北九州市の例にあるように、これからのインフラ輸出型支援にあっては、国内での実証体制が欠かせない。国内での実証のない技術を海外に持っていても普及することは難しい。また、多くのものづくり中小企業は、部材の一部や加工を請け負う企業が多いため、相手の誰にどういう形態で売り込むのか明確にしておく必要がある。

しかし、北九州モデルの模倣は、一朝一夕にできるものではない。多くの自治体で、今後取り組むべきは、地域での実証体制の整備である。それも、自治体の施設や事業を活用したニッチ分野における実証である。例えば、政策随意契約の活用が考えられる。多くの自治体では、中小企業が開発した新商品を当該自治体が随意契約で購入できる制度がある。こうした既存制度を自治体内で積極的に実証モデルとして意識して運用するのである。その際は、海外展開を視野に学校や病院、上下水道施設、道路、橋梁、公園、ごみ焼却場など海外でも展開できる施設等での購入により実証していくことで、海外展開支援へとつなげていくのである。道路照明のLED化にリース方式を取り入れた大阪府の「道路照明灯まるごとLED化」⁸事業については、2014年2月に実施した、インドネシアでの大阪府知事トップ・プロモーション⁹時に売り込みを行った。さらにこの手法を進め、日常的に公設試験研究機関（以下「公設試」という）などで分野を決めて、中小企業の製品・技術を認証する仕組みをつくっておくのも有効である。自治体のインフラなどに導入するには、耐久性・安全性などクリアすべき基準がある。そのために中小企業の技術について、あらかじめ公設試で実証を支援する体制を整備するのである。併せて必要となるのが自治体内での実証現場・製品・技術の集約する仕組みである。取り組みを自治体内で旗振りをするプロジェクトチーム型の組織も必要となってくる。こうした取り組みは、政策随意契約のほか、総合評価入札での評価点への盛り込みや委託発注の際に仕様書に盛り込むなどの方法も可能性がある。北九州市のように、事業化プロジェクトを打ち出し、経年をかけるやり方は、どこの自治体にもできることではない。自治体の調達を活用した実証支援など、身近な方法も一考すべきである。



出所：筆者作成

図3—2 現地への導入フローの例

⁸ 大阪府都市整備部ホームページ、「道路照明灯まるごとLED化」に向けた取り組みについて。

⁹ 大阪府報道提供資料。http://www.pref.osaka.lg.jp/hodo/index.php?site=fumin&pageId=15432

(3) タイ日・お互いプロジェクト

<プロジェクトの経過>

タイでは、2011年末、発生した大洪水によってサプライチェーンが寸断され、産業セクターによっては一部工場の操業が止まるなど、タイや日本など世界経済全体に深刻な影響を及ぼし、国を超えたサプライチェーンの強化・産業クラスター間連携の重要性が深く認識された。日系企業など海外企業の生産活動によって産業競争力を強化してきたタイにおいて、製造拠点としての魅力を損なわないよう対策を取り、サプライチェーンの強化を図ることは急務となっている。さらに今回の洪水を奇禍として、日系企業を中心とした先進的な企業との連携を通じて産業の高度化を実現することは、「中進国の罌」に直面したタイにとって喫緊の課題となっている。

こうした状況に対処するため、タイ国家経済社会開発委員会（NESDB）に派遣中の JICA 専門家「域内競争力アドバイザー」の助言の下、2011年11月に日本とタイ相互の産業クラスター連携を通じて、集団的・戦略的なタイへの直接投資を目的として、「お互い（Otagai）」プロジェクトが提案され、タイ政府で正式に閣議報告された。2012年2月1日、NESDB・アークコム長官主催の「お互い」プロジェクトに係るタイ政府各省連絡会を経て、同年3月1日にバンコクで開催された「お互いフォーラム」において、タイ工業省工業振興局長から工業省が「お互い」プロジェクトの実施機関として NESDB と連携して実施することが正式に表明され、タイ政府関係機関の間で合意した。

その後、先行調査として、タイコバン調査を、2013年5月に「お互い」プロジェクトの推進に向けて国際協力機構（JICA）が「タイ国 日タイ・産業クラスターリンケージのための体制整備調査」として実施し、本事業を受託した日経 BP 社が調査を開始している。

調査の内容としては、日系企業の海外展開支援を通じたタイ・日・産業クラスターリンケージ強化を推進するための情報整備のほか、基本方針（案）・実行計画（案）の策定を支援し、タイと日本の互恵的な産業リンケージに資する日本の中小企業およびインフラ関連企業のタイやメコン地域への事業展開・拡大に寄与することを目的としている。

<プロジェクトの概要～中小企業の海外展開の課題解決スキームのモデル構築>

本調査は、大きくは、次の3つのプロジェクトで構成されている。

- 中小企業群の進出（集団 FDI）の促進・支援
- 日系インフラ関連企業の進出促進・支援
- タイ・日本両国政府による支援策の提言

そして、これら3つのプロジェクトを支える具体的な支援メソッドとして、次の3つの調査を実施している

- ① タイコバン調査：工場団地の高度化ガイドライン

タイ及びメコン地域の工業団地の高度化ガイドライン。工業団地側にとっては自身のアピールに、また進出を検討中の日本企業にとっては進出先選定のガイドラインとして機能する調査。

②ミッシングリンク調査：サプライチェーンの不在工程調査

タイ及びメコン地域の産業サプライチェーンの中で、どの工程が既に現地に存在する、あるいは存在しないのかを明らかにする調査。進出する日系企業がどの工程に参入すればいいのかを判断するための指標となる。

③技術センサス：製造工場能力調査

日本、タイ、メコン地域内の企業にどのような技術があり、どういう設備を使って、どんな材料をどこまでの精度で加工できるかを、工程と工場単位に地域別に把握する手法。把握にあたっては、タイの診断士を活用する。現在、診断士に対する研修を開始したところである。本事業は、鳥取県の支援シーズを活用したものである。

<中小企業群の進出（集団 FDI）の促進・支援>

タイ日・お互いプロジェクトでは、本章でも課題として指摘した集団 FDI への支援など中小企業の海外進出を支援するため、次の4つのアプローチをしている。

① 地域キーパーソン会議の開催

同会議は、タイ・日お互いプロジェクトの趣旨に賛同するあるいは、関心を寄せる自治体、公的産業支援機関、地方経済産業局、企業等からなる会議で、2013年4月の準備会合を経て、同年6月に東京で第1回を開催し、以後、鳥取、大阪、山梨、石川の各府県で実施した。これまでに参加した自治体関係者は、埼玉県、茨城県、山梨県、石川県、富山県、福井県、大阪府、三重県、鳥取県、島根県、広島県、岡山県、大田区、横浜市、金沢市、富山市、神戸市、北九州市で、その他、地方経済産業局、開催県等の企業、タイの政府機関関係者、調査事務局関係者などが参加している。

本会議の目的は、中小企業、特にものづくり企業を中心にチャイナ・プラスワン、2015年に控えている ASEAN 経済統合を視野に展開先として注目を浴びるタイへの円滑な進出と2国間の地域間連携による相互のクラスター補完、集団 FDI の連携づくりのため、タイ側の調査の状況を共有しつつ、国内の地域間の情報共有、情報交換の場として設置されている。地域キーパーソン会議では、各自治体の取り組み状況を発表する機会でもあることから支援策の情報共有・意見交換をする場となっており、地域間の連携のきっかけづくりに有益な場となりつつある。今後もこうした場が、各自治体の展開する支援策のブラッシュアップに繋がるものと思われる。また、中小企業の集団 FDI では、前述のとおり、1つの地域だけでは、最初の進出グループの形成に苦労することが多いため、複数の地域が連携して、進出する企業を発掘し、グループ化することが有効となる。自治体間連携の次のステップとして、地域キーパーソン会議の場が、地域間の企業交流の場として発展することが期待される。

② 進出支援情報（軒先情報）の提供

「進出支援情報（軒先情報）の提供」とは、既にタイ・メコン地域に進出済みの企業が、これから進出しようとする中小企業に自社の空きスペースを提供し、その進出を支援するものである。この「軒先ビジネス」が強力な推進策になる可能性を秘めているとして、現在、投資許可の要件等の法制面の課題を洗い出している。軒先を提供する側の企業のメリットは、「余剰スペースの有効活用」「製造業からサービス業への足がかり」「販路共有」などである。本プロジェクトが実施したアンケートでも、軒先ビジネスに興味を示す企業が多く、中には、自社の敷地内に増設した 5,000 m²のうち半分の 2,500 m²のスペースを提供してもいいという具体的な提案もあった。こうした事例は、本研究会のベトナム現地調査でも把握している。日本の中小企業には、タイやベトナムの工業団地が用意する工場であってもコスト的に敷居が高い場合もあり、今後の進出に際してのハードルを下げる手法として有効なモデルとなり得るものである。

③ クラスター創出支援（案件創出）

タイ・日間での具体的な案件の創出の取り組みであるが、2014年2月に開催された地域キーパーソン会議では、姫路観光クラスターとの取り組みが紹介された。姫路市にある神姫バス株式会社がタイの ITC バンコク社と国際交流協定（以下、MOU）を締結し、互いに保有するバスネットワークを活用して、タイからの観光客の誘客、タイへの観光客の送出行を行う相互インバウンドの連携である。本プロジェクトには、タイ・チュラロンコン大学サシン経営大学院がアドバイザーとして参画、産学官の案件創出の事例として報告された。そのほか、ライスバレー構想による日本の高度稲作技術の展開なども着手されている。

④ 人材育成（日本側はコーディネーター、タイ側はコーディネーターと高度産業人材） の具体策の検討

最後に人材育成の具体策の検討である。本事業のメンバーで人材面を担当する HIDA によるこれまでの調査によると、現地のコーディネーター人材には、オールマイティな人材はおらず、特に合弁先企業や取引先企業のマッチングを行う人材、技術の目利きができる人材が不足していることも明らかになっている。こうした調査結果から、現地の既進出企業のキーパーソンの発掘や、専門家・支援人材・商社等のネットワーク化、タイ人中小企業診断士の活用など現地で必要となる支援ニーズと、それに対応する「現地に常駐する情報のハブ機能」の必要性が明らかになってきている。今後、こうした課題に対応する仕組みの構築を検討することとしている。

<日系インフラ関連企業の進出促進・支援>

これも、本章で新しい支援として取り上げた、インフラ輸出に関する支援モデルのひとつである。本事業の中では、工業団地のメンテナンス需要に着目し、ライフサイクルが長い日本製品の特徴を生かし、初期導入コストで勝負するのではなく、日系企業による「インフラ・マネジメント・サービス」の実現性と、「成果報酬型モデル」の導入の可能性を調査

している。また、中小企業単独ではなく、共同受注による製品・サービスの幅の広がり
とリスクの分散を図る「共同受注型モデル」の導入も併せて調査している。こうしたモデル
提案に際しては、先に実施した工業団地の高度化ガイドラインである「タイコバン」調査
の検討等を受け、工業団地のアップグレードに必要なインフラ技術・製品・ソリューショ
ンを収集して基準ごとにパッケージ化して、ASEAN 側に提案する予定である。

<新たな支援組織の提言>

本プロジェクトは、2014年3月末を持って終了する。そのため、今後の本プロジェクトの
継続に向けての提言が最終事項となっている。今回のタイ日・お互いプロジェクト調査を
踏まえ、現地における支援サービスの受け皿となるべき新組織の設置についても議論され
ている。併せて、日本国内の自治体や企業の当該機関への参画や連携についても、議論さ
れており、タイ進出支援をモデルにした海外進出支援の新しい方法論として、今後もさら
に注目すべき取り組みである。

本プロジェクトで提唱する新組織に必要な機能は図3-3のとおりである。

自治体支援
<ul style="list-style-type: none"> ・地方自治体職員のグローバル人材の現地での育成 ・地方自治体・地方金融・大学等の現地事務所機能の一括代行 ・国内でのお互いConclave（地域キーパーソン会議）の企画・運用 ・国内シーズとASEANニーズを組み合わせた案件形成支援 ・現地の成否・研究所等のキーパーソン招聘およびワークショップ開催
進出企業支援
<ul style="list-style-type: none"> ・現地の工業団地情報の提供（タイコバン調査を活用） ・日系中小企業群の進出ハードルを下げる手法の提供（軒先情報、法務やIT等） ・ASEANにおける中小企業クラスターの事業継続性支援 ・現地従業員確保のための現地研修・教育情報の一元化
インフラサービス進出支援
<ul style="list-style-type: none"> ・成果報酬型のパッケージ型インフラ・サービスを一体提供するための標準モデルの構築と、協働受注型モデルの提案・組成 ・現地でのインフラ・サービスの提供を容易にするための政府との交渉
その他
<ul style="list-style-type: none"> ・公益性の高い調査（集団進出に関する調査やASEANの普及活動等） ・官民連携協議会との連携など対外交渉 ・技術センサス、ミッシングリンク手法、汎用的に使えるメソッドの深耕および啓蒙

出所：2014年2月20日地域キーパーソン会議 in 金沢 事務局資料

図3-3 新組織が具備すべき機能一覧

4. ものづくり中小企業への海外展開支援における自治体の役割

ものづくり中小企業への海外展開支援については、今後、ますます多様化するだろう。自
治体の地域内の産業集積と課題は、より個別性が高く、支援ニーズの濃淡も異なってきた

いる。国内の市場が少子化により縮小する中、海外市場への展開は、より進むものと考えられる。また、労働市場も同じで、ものづくり中小企業にとっては、単なる市場の問題だけでなく、技能伝承を行う動機での海外拠点展開も増えるだろう。

こうしたことを背景に、従来の空洞化議論を乗り越えて、海外との関係をより積極的に捉えて、支援の深化を目指す自治体も出てきている。タイ日・お互いプロジェクトでは、2013年度に、埼玉県がタイ工業省と8月にMOUを締結、その後、10月に山梨県と秋田県が、11月には鳥取県が相次いで締結している。ASEANにおいては、2015年の経済統合を、日本でも環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）を見据えて、地域内のどの産業集積を維持・発展させるのか明確にしたうえで、具体的な展開地域をターゲットにしたモデル的な取り組みが求められる。こうした経験とネットワーク構築を通じて、それらの取り組みを他の地域や業種などに横展開するというクラスター連携が一つの方向性になるだろう。

自治体としては、地域の産業集積の課題把握と適切な海外クラスターパートナーの選定を行い、セミナー開催、ミッション派遣、ビジネスマッチングや現地の環境改善や人材育成、ビジネス交流などを目的としたMOUの締結など、実施する支援策は多岐にわたる。こうした一連の支援の中でインフラ輸出も、環境、省エネルギー、新エネルギーをはじめ、医療、介護といった分野でも今後進むだろう。しかし、国内での実証実績のない製品・技術の海外展開はハードルが高い。ただ単に現有する関連技術の海外セールスだけではなく、国内において、大手メーカーやプラント施設等での採用促進に向けたオープンイノベーション型のビジネスマッチングや前述のとおり調達制度などを活用した自治体内の公的施設・サービスでの実証機会の提供、公設試での認証など、関連して進めておく自治体の支援策も多い。また、実際に現地で採用されるには、現地での実証が必要となることもあるため、現地政府・自治体などのバックアップも欠かせない。そのためMOU締結にあたっては、こうした事項も視野に現地自治体や機関、企業と戦略性を持って進めることも必要である。加えて、JICAでは、国内中小企業の海外展開と現地支援国の課題解決スキームを連動させる取り組みが始まっている。こうしたF/S調査や実証事業の活用も有効な手段である。

しかしながら、人的・財政的制約から、こうした取り組みを単独の自治体が複数の地域に展開することは難しい。大阪府では、海外9カ国に拠点を置くビジネスサポートデスクについて関西広域連合内の企業の利用を認めている。また、タイ日・お互いプロジェクトによる調査や受け皿組織の検討は、これら課題やニーズに応えるもので、検討プロセスに自治体に関わる意義は大きい。このように、海外支援に関して、各自治体や公民の支援機関のプラットフォーム同士が連携して、地域のものづくり中小企業の支援にあたるのが、有効な施策展開には欠かせないことになるだろう。今後、さらに様々な事項での連携をめぐし、タイ日・お互いプロジェクトの地域キーパーソン会議には、こうした連携促進の役割を担うことが期待される。

大阪のものづくり中小企業の進出先をみれば、ASEAN、とりわけベトナム、タイに関心を

寄せる企業が多く、インドネシア、フィリピンがそれに続く。企業規模も、従業員 30 人前後の企業の進出も多くなってきている。これは、大阪に限らず、同様の傾向であると思われる。業種や進出形態も様々で、クラスター連携型の支援だけではフォローできない領域だ。こうした国々では、すでに進出している日系企業も多く、これまでのミッション団への参加や相談といった一般的な情報収集の段階から、各社の展開課題について、企業自らが現地の企業やキーパーソンを尋ねて、F/S 調査を行うケースも多くなっている。大阪府では、海外のキーパーソンの発掘とそれをつなぐネットワークの構築として「海外展開支援サポートネットワーク」を実施している。こうした企業自らの海外展開を個別に支援する手法も今後増えていくのではないかと思う。

最後に支援体制である。企業へのアプローチは、国内ビジネス支援機能との連携が欠かせない。日常的な企業への経営支援を実施する部署では、生産能力や企業の海外志向、今後の経営戦略等について把握している。こうした部署が持つ企業プラットフォームとシームレスに連携して実施することが重要である。自治体には、地域のものづくり中小企業に対し、情報提供や交流の場づくりなどを通じた日常的な関係性をもとにプラットフォームを築き、そこに国内外の各施策・事業を走らせ国内外の支援を有機的に連携させる仕組みづくりを構築することが求められる。

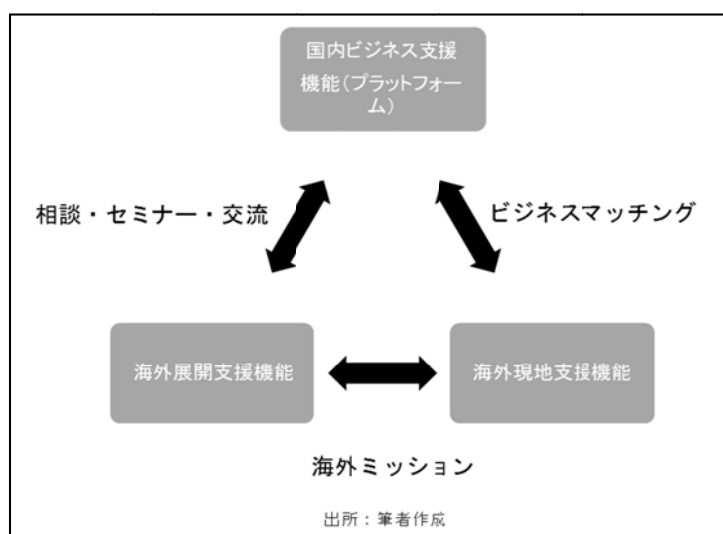


図3-4 国内外の部署・事業のシームレス化

参考文献

アジア低炭素化センター (2013)、「アジア低炭素化センター活動報告」平成 25 年 9 月 3 日。<http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000150236.pdf>

近畿経済産業局 (2013)、「ベトナムに関西中小企業の集積地“Kansai Supporting Industry Complex”が誕生！～ベトナム南部ドンナイ省での関西裾野産業集積支援モデル事業

の成果～」近畿経済産業局報道発表資料、平成 25 年 9 月 19 日。

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

近畿経済産業局編（2013）、『近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013』
近畿地域中小企業海外展開支援会議、2013 年 7 月。

ウェブサイト

大阪府都市整備部ホームページ「道路照明まるごと LED 化事業」

<http://www.pref.osaka.lg.jp/dorokankyo/led/>

大阪府報道発表資料「知事の海外出張について」（2014 年 2 月 5 日）

<http://www.pref.osaka.lg.jp/hodo/index.php?site=fumin&pageId=15432>

（財）自治体国際化協会（クレア）平成 25 年度報道資料「自治体海外拠点一覧」（2014 年
2 月 3 日発表）<http://www.clair.or.jp/j/houdou/index.html>

日本 BP 社、「お互い」プロジェクト.com <http://kenplatz.nikkeibp.co.jp/otagai/project/>

日本貿易振興機構（JETRO）「ベトナム裾野産業の優良企業情報」

<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/company/>