

## 第4章 各産業集積地における中小企業の現状と

### 海外展開の取り組み

村嶋 美穂

#### 1. はじめに

日本国内には多数の産業集積地が存在し、独自の発展を遂げている。そうであれば、各産業集積地において、それぞれの状況に応じた海外展開策が講じられているのではないかと。また、各産業集積地の状況、海外展開に係る取組につき横断的に比較・分析することで、中小企業の海外展開を支援する際に重要となる着目点が見えてくるのではないかと。こうした問題意識に基づき、2013年度に国内にある主要な産業集積地（諏訪・岡谷地域、中部地域（愛知県名古屋市中心）、北九州地域、神戸市・尼崎市）における中小企業の現状や海外展開支援策につきヒアリング調査を実施した。本章は、同調査結果を元に、各産業集積地につき、産業集積の歴史的背景、中小企業の現状と支援体制、更に特徴的な海外展開の取り組みと課題につき纏め、最後に着目点を示したものである。

#### 2. 諏訪・岡谷地域

##### （1）産業集積の歴史的背景

6つの市町村（諏訪市、岡谷市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村）からなる諏訪・岡谷地域は、人口約20万人（2011年時点）<sup>1</sup>、製造業事業所数約900社（2009年時点）<sup>2</sup>を有する一大産業集積地であり、現在、精密機械工業が中核となっている。

本地域の産業集積は、1890年代の製糸業から始まった。欧州の生糸に対抗し、高品質低価格の生糸を追及する中で製糸用の機械製作の技術が発達し、工業化の礎となった。その後、化学繊維の台頭により生糸製品の需要は減少するが、第二次世界大戦中に、その遊休工場や労働力を活用すべく軍需産業を中心とする大企業が本地域を工場疎開先として選んだため、下請け工場が増加すると共に機械製作に係る総合的な技術力が高度化し、「東洋のスィス」とも呼ばれる精密機械工業の集積地に発展した。

##### （2）中小企業の現状と支援体制

諏訪・岡谷地域のうち、製造業が多く存在する諏訪市と岡谷市の業種構成をみると、機械

<sup>1</sup> 長野県（2012）「諏訪地域の概況」

<sup>2</sup> 長野県（2009）「データでみる諏訪地方」

金属工業<sup>3</sup>の比率が非常に高い。2010年工業統計調査によると、全国の機械金属系事業所の割合が39.6%であるのに対し、諏訪市が67.2%、岡谷市が74.8%である。また、従業者4～9人の企業数は、諏訪市で41.3%、岡谷市で43.7%となっており、その他統計には表れない従業者3人以下の企業も多数存在する。

1985年のプラザ合意を機に大手メーカーの海外進出が始まり、本地域の3大企業であったセイコーエプソン、日本電産サンキョー、オリンパス光学工業が全国でも早い段階で事業所を海外移転したため、諏訪・岡谷両市の製造業事業所数、従業者数は大幅に減少した。1996年から2012年の間に、諏訪・岡谷両市の製造業の事業所数は、821事業所から512事業所(約37.6%減)、うち中小企業の事業所数は347事業所から269事業所(約22.5%減)、従業員数は19,599人から12,868人(約34.3%減)まで減少している。一方で、下請け企業は他地域に先んじて独立を迫られることになったため、各企業は技術や商品を磨かざるを得ず、本地域にオンリーワン企業が生まれている。

表4-1 長野県・諏訪市・岡谷市における製造業事業所数、従業者数の推移

長野県	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	16,667	12,727	12,326	11,658	-30.1%
事業所数(中小企業)	16,565	12,628	12,230	11,566	-30.2%
従業員数(全体)	291,923	233,308	218,683	213,501	-26.9%
従業員数(中小企業)	228,187	182,551	171,420	169,515	-25.7%

諏訪市	1996	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	307	222	-27.7%
事業所数(中小企業)	124	119	-4.0%
従業員数(全体)	7,859	5,178	-34.1%

岡谷市	1996	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	514	290	-43.6%
事業所数(中小企業)	223	150	-32.7%
従業員数(全体)	11,740	7,690	-34.5%

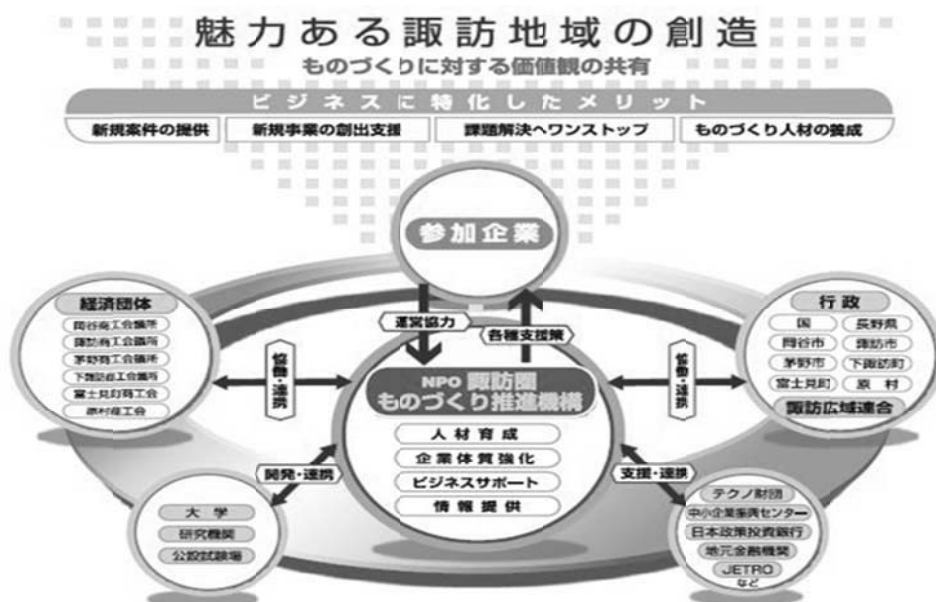
出所：経済産業省・総務省統計局(2009)(2012)、経済産業省(2012)、総務省統計局(1996)(2006)、通商産業省(1996)

注：中小企業は、長野県は従業員1名以上299名以下の企業、諏訪市及び岡谷市は従業員10名以上299名以下の企業。

また、大企業の海外移転による仕事の減少やバブル崩壊及びリーマンショック後の内需縮小に対応するため、地域を挙げた産業振興がなされている。諏訪・岡谷地域での中小企業

<sup>3</sup> 金属、汎用機械、生産用機械、業務用機械、電子、電気、情報、輸送。

支援体制は、岡谷市、諏訪市といった6つの市町村、各地域の商工会議所、大学等の研究機関に加え、大手企業のOBが在籍するNPO（(公財)長野県テクノ財団<sup>4</sup>の諏訪テクノ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）が市町村横断的なネットワーク形成に寄与している。



出所：スワモ HP、<http://www.suwamo.jp/merit.html>（2014年3月3日閲覧）

図4-1 諏訪圏ものづくり推進機構（スワモ）のネットワーク

例えば、岡谷市は、専担の副市長を民間から迎え、担当者20名（全職員340名）の体制で産業振興政策を推進している。主な施策として、①東京、中京、関西における自動車産業、医療産業を中心とした販路開拓（中小企業振興センターや首都圏産業振興活動拠点<sup>5</sup>を活用）、②企業誘致（特に研究開発、試作品）、③市主導の市内企業共同出展支援、④経営相談アドバイザーによる支援を実施している。

長野県テクノ財団の諏訪テクノレイクサイド地域センター（以下、「長野県テクノ財団」）は、地域の先端技術創出、研究開発推進を担う機関として、産官学のコーディネートをしている。例えば、知的・産業クラスターの形成を目的として、信州大学とともにカーボンナノチューブや有機ELの研究等を行っている。また、中小企業の連携・ネットワーク、人材育成などをボトムアップ型で支援する NPO 法人諏訪ものづくり推進機構（以下、「ス

<sup>4</sup> 長野県テクノ財団は、2001年4月に財団法人・長野県テクノハイランド開発機構（1986年10月設立）と（財）浅間テクノポリス開発機構（1985年10月設立）の2つの財団を母体に、研究開発事業を核として産学官交流や人材育成等の支援事業を一貫して行う機関として設立され、2012年4月から公益財団法人に移行。背景として、1985年のプラザ合意以降、大手企業が中小企業に対し自立を求める動きが強まり、大学のシーズと中小企業のニーズをつなぐ役割を果たすべくこれら財団が設立された。

<sup>5</sup> 東京の千代田プラットホームスクエアに事務所を開設し（2011年4月）、首都圏企業に対し積極的に販路開拓や誘致活動（工業用地の準備を含め）を実施している。

ワモ) <sup>6</sup>は、地域のシーズとニーズを繋げたり、諏訪圏工業メッセの開催を通じて地域内外の企業マッチングを支援する等の取り組みを行っている。上述のとおり、諏訪市や岡谷市は、海外展開支援に加え、医療、ナノ加工、環境といった新分野への進出やモジュール化(ユニット化) <sup>7</sup>、国内での販路開拓等、国内で活路を見出す産業振興政策も実施しており、これらは空洞化対策の一環にもなっている。

### (3) 特徴的な海外展開の取り組みと課題

上述の通り、本地域では早い段階から大企業の海外進出が始まったため、スワモによると、既に海外に行くべき企業は出ており、海外拠点を持つ中小企業は100社を超えている。また、90年代から大企業離れが進んだこともあり、独自の技術を活かした海外進出又は海外での販路開拓を検討する企業が比較的多数存在している。本地域は精密工業の集積地という伝統を活かし、世界最先端の高度な技術・製品の供給基地となり、世界の「SUWAブランド」を実現することをめざしており、海外展開支援においては、こうした強みを意識した活動が中心となっている。支援体制としては、上記(2)にて既述した機関(6つの市町村、各地域の商工会議所、大学等の研究機関、NPO)が、中小企業振興の一環として海外展開支援を行っている他、(独)日本貿易振興機構(JETRO)で国内唯一の支所であるJETRO諏訪支所等も他機関との強いネットワークの中で支援を行っている。

本地域で特徴的な海外展開支援の一つは、地元企業と岡谷市、長野県テクノ財団等が中心になって2010年11月に設立したデスクトップファクトリー(Desktop Factory: DTF)研究会である。DTFとは、机に乗るくらい小さな機械・工場で小型部品を合理的に生産するというものであり、本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世界展開(特に欧州)を視野に研究、事業化が進められている。また、2002年から開催している「諏訪圏工業メッセ」は、毎年300社を超える中小企業が出展する展示会であり、中小企業が集まるメッセとしては日本一の規模である。本展示会には、フィリピンやインドネシア等から大臣級を含む数十名のミッションが訪れ、経済交流のきっかけになっている。スワモは2005年より、諏訪圏工業メッセの運営主管となっている。また、スワモは本展示会に併せ、地元企業毎に「わが社のひとわざシート」を日・英語で作成し、各企業の技術内容の発信に貢献している。

<sup>6</sup> 諏訪ものづくり推進機構は、6市町村を対象として2005年にNPO法人として発足。多様で高度な技術を有する中小企業が集積する諏訪地域の産業集積のポテンシャルを活かしながら、さらに高い付加価値を持つビジネス・産業・ものづくり・技術・サービス等を実現していこうとする、広域的・横断的拠点組織。会員数は172社(2013年現在)。

<sup>7</sup> 生産工程を細分化し、各企業又は各部品が特定の作業に特化することで生産性を高めるという生産方式。



出所：デスクトップ研究会 HP（参加企業紹介：日本電産サンキョー（株））、  
[http://www.dtf.ne.jp/member/member/post\\_8.html](http://www.dtf.ne.jp/member/member/post_8.html)（2014年3月3日閲覧）

#### 図4-2 デスクトップファクトリーのイメージ

更に、2004年に長野県テクノ財団の提案で、本地域の中小企業が中心となり、（株）世界最速試作センターを立ち上げ、諏訪・岡谷地域の独自技術を活かして、試作品を世界最速で作成し提供するという取り組みを行っている。本地域中小企業の海外展開先として最近増えているのがタイ、インドネシアであり、また高度技術については欧州に働きかけを行っている。一方、ベトナム、ミャンマーについては、視察ミッション等は積極的に行われているが、インフラ整備や法整備等について未だ懸念が払拭できていない企業が多い。また、ASEANで工場を稼働する際の課題として、進出先の人材の技術・能力不足や日本側のグローバル人材（海外で仕事をしたい人材）の不足等が挙げられた。

### 3. 中部地域 —— 愛知県を例に

#### （1）産業集積の歴史的背景

愛知県の産業集積の始まりは安土桃山時代に遡る。織田信長が全国から職人を集めて技を競わせ、「天下一」と呼ばれる称号を与えたことから、職人及び技術の集積が始まった。その後、豊臣秀吉、徳川家康もこの制度を継続させ、本県におけるものづくり技術の礎となった。1929年にトヨタの創業者である豊田佐吉が自動織機を発明し、（株）豊田自動織機製作所の一部門として（株）トヨタ自動車工業の操業が開始されてからは、関連するサプライヤーがトヨタから分離する形で設立された。さらに、トヨタ自動車工場は「ジャストインタイム」方式の実現のため、愛知県内に工場を集中立地させ、企業城下町型産業集積が形成された。現在愛知県内には、トヨタ自動車をはじめ、ホンダ、三菱、スズキ、デンソー、アイシン等、日本の製造業における大手企業が多数立地している。2010年工業統計調査によると、中部地域の製造品出荷額は全国の約2割を占め、そのうち自動車を含む輸送用機械が39.2%となっている。全国平均の18.8%と比べ、本地域における自動車産業の重要性が伺える。

なお、愛知県の産業集積地域は大きく三河地域と尾張地域に分類でき、共に製造業が中心

であるが、集積している企業形態が異なっている。三河地域はトヨタ自動車の下、ピラミッド型に幾層にも企業が繋がっているのに対し、尾張地域は自動車部品以外にも様々な機械製品を作る企業が集まっている。

## (2) 中小企業の現状と支援体制

愛知県の産業構造は、産業構造の特徴を全国＝1とする特化係数<sup>8</sup>で見ると、製造業の割合が全国の1.48倍と非常に大きい。更に製造業の内訳は、輸送用機械が全国の3.20倍と突出している<sup>9</sup>。また、製造品出荷額は昭和52年以来35年連続で全国第1位(全国の13.0%)を維持し続けている。雇用面でみても、中小企業は製造業全体の58.5%(901,724人中527,297人)と大きな割合を占めている<sup>10</sup>。

経済産業省及び総務省の統計<sup>11</sup>によると、県の製造業事業所数は、1996年から2012年までに、63,067事業所から39,379事業所(37.6%減)、うち中小企業は62,697事業所から38,968事業所(37.8%減)、従業員数は1,080,844人から901,724人(16.6%減)、うち中小企業は706,128人から527,297(25.3%)へ減少している。一方、愛知県の統計<sup>12</sup>によると、製造品出荷額は、リーマンショックの影響を受けたものの、1993年の354,713億円に対し、2012年は382,108億円と長期的には増加している。名古屋市の製造業についても、事業所、従業員共に減少しており、特に中小企業の事業所及び従業員数の減少率が大きくなっている。

表4-2 愛知県・名古屋市における製造業事業所数、従業者数の推移

愛知県	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	63,067	45,258	43,440	39,379	-37.6%
事業所数(中小企業)	62,697	44,885	43,042	38,968	-37.8%
従業員数(全体)	1,080,844	942,099	939,738	901,724	-16.6%
従業員数(中小企業)	706,128	581,573	557,104	527,297	-25.3%

名古屋市	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	19,133	13,247	12,851	11,299	-40.9%
事業所数(中小企業)	19,076	13,208	12,797	11,243	-41.1%
従業員数(全体)	237,349	164,657	168,034	147,159	-38.0%
従業員数(中小企業)	189,337	136,087	132,759	115,259	-39.1%

出所：経済産業省・総務省統計局(2009)(2012)、総務省統計局(1996)(2006)

注：中小企業は従業員1名以上299名以下の企業。

<sup>8</sup> 特化係数＝愛知県の総生産(製造業)各項目構成比／全国の総生産(製造業)各項目構成比

<sup>9</sup> 愛知県(2013)『あいち産業と労働Q&A 2013』

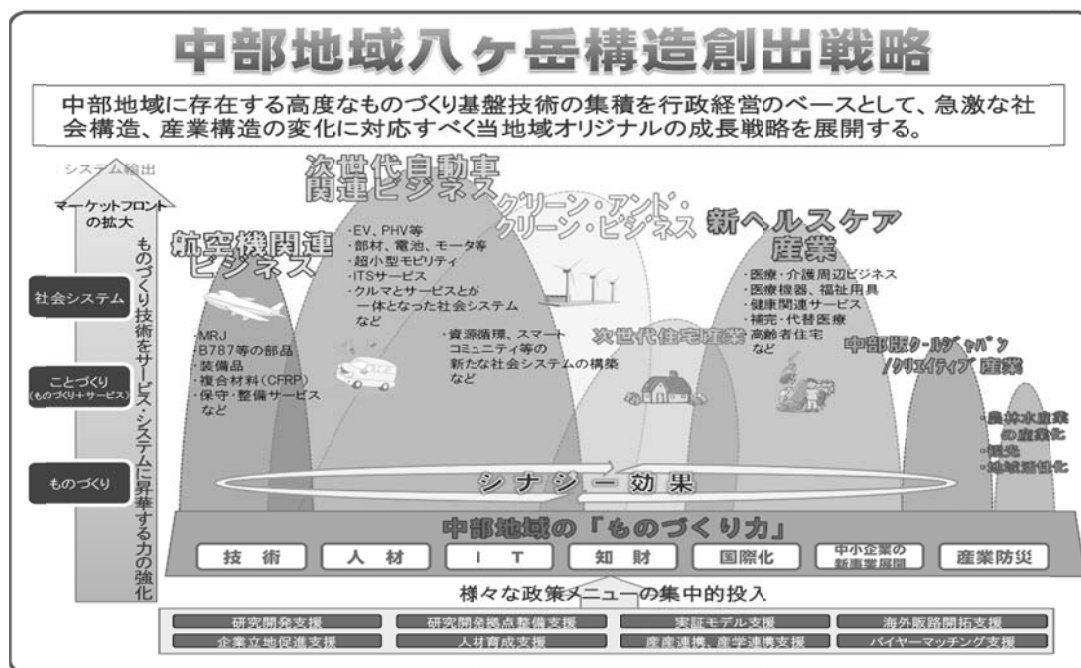
<sup>10</sup> 経済産業省・総務省統計局(2012)、総務省統計局(1996)

<sup>11</sup> 経済産業省・総務省統計局(2012)、総務省統計局(1996)

<sup>12</sup> 愛知県(2012)『平成22年あいちの工業』

事業所数及び従業員数の大幅な減少は、内需の縮小やコスト削減を理由としたトヨタ自動車等大企業工場の海外進出によるものと考えられるが、東日本大震災後の北九州市や東北への工場移転も併せ、この傾向は今後も続くと予想される。大企業の海外進出に併せて既に進出を済ませた Tier 1、2 の企業と異なり、特に Tier 3、4 に位置する企業にとって現在海外進出を含む経営方針の転換は喫緊の課題となっている。こうした中小企業の経営及び海外展開を支援するため、公的機関としては中部経済産業局、愛知県とその関連団体である（公財）あいち産業振興機構、（独）中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）が政策・制度、民間からは中部経済連合が調査や情報提供といったサービスを提供している。

自動車産業依存からの脱却という動きもある。中部経済産業局は、「中部地域八ヶ岳構造創出戦略」を通じ、航空機関連、次世代自動車、ヘルスケア、グリーンアンドクリーンビジネス、次世代住宅等、新規分野の産業創出を図っている。また、中部経済連合会は、会員企業へのアンケート調査結果等を受け、報告書「中部地域の新産業構造ビジョン」<sup>13</sup>の中で、今後の産業構造の在り方として3つの柱「納入先複数化」、「水平ネットワーク型」、「B to B から B to C への転換」を提案している。「水平ネットワーク型」とは、商品の販売先を複数の会社及び業界に広げること、更には中小企業同士で共同受注するような形を指す。また、「B to B から B to C への転換」とは、企業間取引（B to B）で培った既存の技術を活かし、一般消費者向け（B to C）に商品を開発し販売していくことである。これらの活動も、諏訪・岡谷地域での取り組み同様、空洞化対策の一環になっている。



出所：中部経済産業局

図4-3 中部地域八ヶ岳構造創出戦略

<sup>13</sup> 中部経済連合会（2011）

### (3) 特徴的な海外展開の取り組みと課題

中部地域では、2005年に開催された「愛・地球博」をきっかけに、大名古屋経済圏<sup>14</sup>内の県、市、産業界、大学、研究機関が一体となり、国際的産業交流を促進するグレーター・ナゴヤ・イニシアティブ (GNI) という取り組みがなされてきた。当初は、名古屋圏をブランドとして売り込み、海外企業を誘致する活動が中心であったが、全国的な海外展開促進の動きを受け、現在は双方向の交流を目的としている。政府の方針をうけて2010年以降、全国9つの経済産業局地域が中心となって中小企業海外展開支援会議を立ち上げているが、中部地域では「中部国際拠点支援会議」(正式名称は、「中部海外展開支援・国内投資促進会議」と呼び、GNIを含む形で、投資誘致と海外展開の双方を柱として活動している点が特徴的である。

このように、中部地域は他地域に先んじて海外に目を向けていたが、中小企業の海外展開に関しては、どこか一カ所がイニシアティブをとるというよりは、上記(2)で挙げた機関による個別支援という傾向が強い。これは、本地域の中小企業の多くがトヨタをはじめとした大企業のピラミッド型産業体系に組み込まれており、海外展開についてもその方向性は大企業の経営方針に大きく左右されることが背景にあると考えられる。しかし、上述のとおり、大企業及びTier 1、2企業の海外進出が一巡し、国内需要の限界が見え始めた今、Tier 3、4企業は海外展開を検討する必要に迫られている。

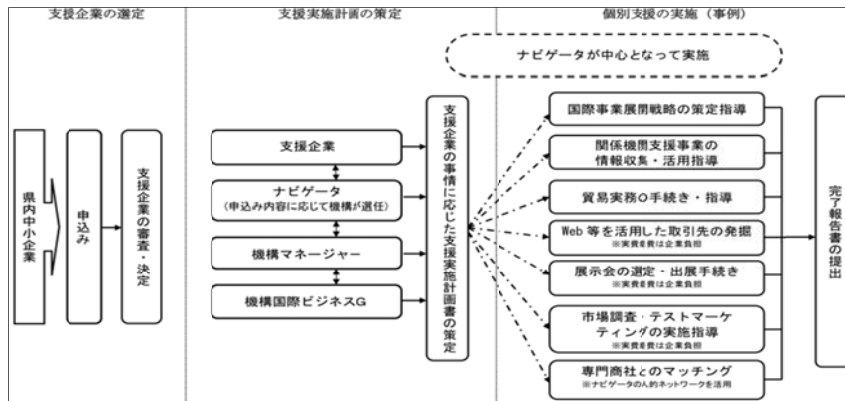
本地域で特徴的な支援方法としては、中小機構及びあいち産業振興機構が提供している「ハンズオン制度」が挙げられる(具体的には、中小機構が2011年度に始めた海外展開一貫支援(F/S)、あいち産業振興機構が2012年度に始めた海外ビジネス・ハンズオン支援)。これは、1名又は複数名のアドバイザーが1つの企業の担当となり、最初の相談から海外進出までを一貫して支援する制度である。特に興味深い点は、はじめに海外進出ありきではなく、まずは経営相談という形で各分野の専門家が経理等を含めたあらゆる角度から同企業の経営方針につき検討し、輸出から海外生産を含めて適切な海外展開の形態を勧めてサポートする形をとっていることである<sup>15</sup>。また、あいち産業振興機構は、ナビゲーション相談会という一括相談会を開催(年1回、2011年度から2013年度まで)している。これは、海外展開の支援機関が一堂に会し、ワンストップで企業を支援する取り組みである。本相談会を実施する背景には、相談にくる中小企業の方向性が定まっていないことが多いので、何についても一度に一カ所で聞けるようにしたということがある。2012年度は約190社が参加し、支援機関としてはJETRO、中小機構、(独)国際協力機構(JICA)等日本の各機関に加え、タイ投資委員会、インドネシア、マレーシア、香港等から29機関が出展した。更に、愛知県、JETRO、あいち産業振興機構が連携して、経済・産業情報、投資環境などに関する情報提供、相談など、国際ビジネスに関わる県内企業・事業者へ

<sup>14</sup> 名古屋を中心に半径約100km以内の経済圏。愛知県、岐阜県、三重県を含む。

<sup>15</sup> 愛知県は2014年2月に「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っている。



ストップでサービスを提供するため、2014年2月に「あいち国際ビジネス支援センター」が設立された。



出所：あいち産業振興機構 HP より（2014年3月19日閲覧）。  
[https://www.aibsc.jp/Portals/0/kokusai/hands-on\\_annai\\_25.pdf](https://www.aibsc.jp/Portals/0/kokusai/hands-on_annai_25.pdf)

図4-4 あいち産業振興機構によるハンズオン支援フロー図

本地域では民間による海外展開の動きも活発である。(一社)中部経済連合会<sup>16</sup>は、インターネットを活用した各企業の技術・商品に係る情報発信を進めている。具体的には、東北経済連合会が立ち上げた e-expo という企業紹介サイトに参加し、将来的には AII-JAPAN で運営していく予定である。また、名古屋市にある一つの中小企業が主導し、合同でタイに進出する取り組み<sup>17</sup>や、公的支援を使わず、地銀や商社によるサポートで進出して成功している例もある。進出先として注目されているのはタイ、インドネシアであり、ベトナムやミャンマーはインフラ整備や政府の体制に懸念を持っている企業が多い。また、海外進出における課題として、よい工業団地がないという問題が挙げられた。

なお、愛知県は2008年にベトナム計画投資省外国投資庁と覚書を結び、「あいちサポートデスク」をハノイに設けている。愛知県の進出企業の意見交換の場の提供、企業間のネットワークづくり、進出企業の要望に係るベトナム政府との協議、政府から収集した情報の企業への提供等を実施している。

#### 4. 九州地域 ——北九州市を中心に

九州地域の主要産業は、北部（鉄等の素材、自動車、半導体、機械、環境）と南部（食品、農林水産品、焼酎等）で異なる特徴がある。北部では、福岡県、特に北九州市が突出して積極的に海外展開を支援しており、南部では宮崎県が県をあげて農産品の海外販路拡大に努力している他、鹿児島県では民間企業が地元銀行や商社と協力して中国、欧州等への輸

<sup>16</sup> 中部5県（愛知、岐阜、三重、静岡、長野）を管轄し、会員数は750社。

<sup>17</sup> 愛知・岐阜県のものづくり中小企業が資本参加・提携して、2011年3月にタイにV. I. T. (Valuable Industrial Technology) を設立し、共同でマーケティングを行っている（現在17社）。他にも、中小自動車部品加工メーカーが中国に共同進出した例として、衆智達（12社）、上海五友（5社）がある。

出を進めている。九州地域は、アジアに近いというメリットがあるにも関わらず、実際に海外展開する企業が少ないという状況があったため、早い段階から国際化に向けた活動がなされてきた。九州経済産業局が（一社）九州経済連合会及び九州経済国際化推進機構の協力を得て実施した「九州企業の海外展開にかかる実態調査（2013年10月）」によると、回答した企業<sup>18</sup>のうち64.2%の企業がすでに海外展開中で、検討中が13.9%、未検討は18.9%となっており、九州企業の海外展開に対する関心の高さが伺える。

九州地域全体の中小企業支援及び海外展開支援を行っているのが、公的機関である九州経済産業局、経済団体である九州経済連合会<sup>19</sup>、そしてそれらを繋ぐハブの役割を果たす九州経済国際化推進機構である。また、九州地域で先んじて始まっていた九州経済国際化推進機構の活動に関連づける形で、2011年6月から海外展開支援会議も設置されている。九州経済国際化推進機構は、九州における国際化戦略の企画から事業実施までを担う組織として、九州の経済団体、地方公共団体、民間企業等が一体となり、九州と外国との経済交流を通じて九州の活性化を図る事を目的として2001年に設立された。主な業務は情報発信、産業交流、外国投資の誘致等であり、特にアジア各国と経済交流会議<sup>20</sup>を積極的に行っている。また、九州経済連合会は、内需縮小によるアジアの成長活力の取り込みが急務になる中、2011年に国際部、2012年に国際ビジネス推進室を新たに設置し、各国（香港、ベトナム、インドネシア等）の経済団体とのMOU締結によるプラットフォーム作りやそれを活用した現地パートナー企業・海外工業団地の紹介、トップセールスや国の助成制度の活用による海外インフラ整備事業等への企業進出支援<sup>21</sup>、更には国の支援プログラムへのプロポーザル作成支援等きめ細やかな支援を実施している。なお、当会では、非会員である中小企業に対しても要望があれば支援を行っているとのことであった。

上述のとおり、九州地域全体の中小企業を支援する取り組みはあるものの、各地方自治体の中小企業支援や海外進出支援の体制には違いがある。以下では、特に行政が積極的なイニシアティブをとって活動し、他地域のモデルにもなっているのが北九州市に焦点を絞って、その取り組みを紹介したい。

## （1）産業集積の歴史的背景

北九州市は、人口約98万人（2013年9月時点）<sup>22</sup>、製造業事業所数2,310社（2010年時点）<sup>23</sup>を有する日本の四大工業地帯の一つであり、重化学工業が中核となっている。

<sup>18</sup> 調査サンプルとして「海外展開に関心の高い企業」を抽出していることも影響。

<sup>19</sup> なお、当会は九州経済国際化推進機構の会長でもある。

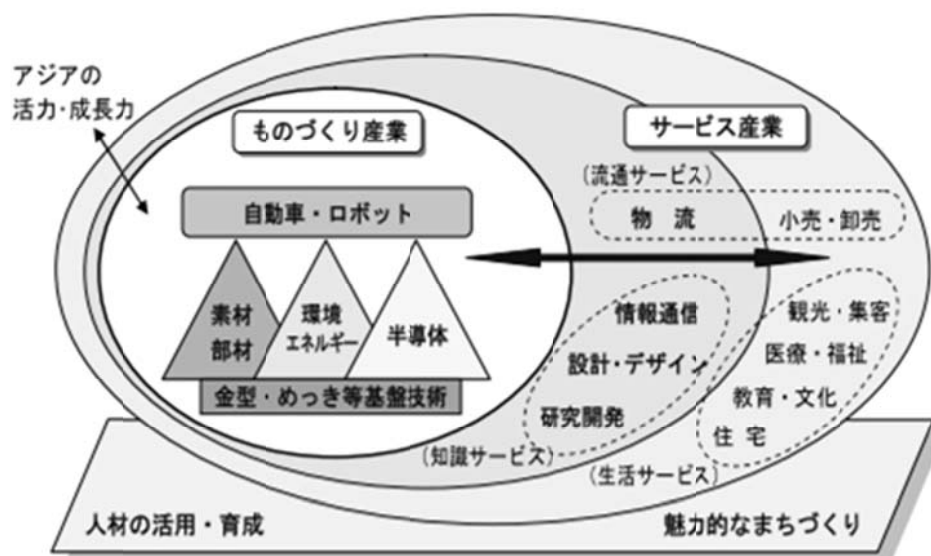
<sup>20</sup> 中国は1991年、韓国は1993年、環黄海地域等東アジアとの経済交流会議は2001年から実施している。また、ASEAN圏でもそれぞれの国、地域とMOUを結んでいる。

<sup>21</sup> 具体的な事例としては、九州企業商品の台湾・シンガポールへの輸出拡大、海外進出希望企業のFS調査支援、国の支援プログラム（METI、JETRO、JICA）への共同申請（九経連が連名であると採用されやすいため）、現地情報提供等を行っている。

<sup>22</sup> 北九州市（2013）「北九州市の人口（町別）」

<sup>23</sup> 経済産業省・総務省統計局（2009）

本地域は、明治維新以降、日本政府が進める「富国強兵、殖産興業」のスローガンのもと、大陸・筑豊炭田が近いという地理的条件から、特別輸出港である門司港、九州鉄道、筑豊興業鉄道といった2大インフラが整備され、九州の陸・海の門戸としての役割を担っていた。これと並行し、1901年に「官営八幡製鐵所」が操業<sup>24</sup>したため、日清戦争、第二次世界大戦を経て重化学工業地帯として急速に発展してきた。一方で、工業生産の増大に伴う大気汚染や水質汚濁など、深刻な公害問題も発生していた。その後、石炭から石油へのエネルギー転換政策や産業構造の転換により、北九州工業地帯が全国の工業生産に占める割合が次第に低下してきたが、これまで培ってきたものづくりの経験や技術を生かしながら、産業の高度化や都市基盤整備、環境対策といったさまざまな取り組みを行ってきた結果、現在は半導体やロボット、自動車、環境、情報などの新しい産業が根付いてきている。<sup>25</sup> 具体的には、官営八幡製鐵所以降、大正から昭和にかけて、鉄鋼では住友金属小倉や日立金属、窯業では黒崎播磨やTOTO、化学では三菱化学や旭硝子、石炭関連の機械分野から安川電気や東芝等が発展していった。更に、近年では、日産自動車、トヨタ自動車、ダイハツ、マツダといった、自動車組立工場の立地が相次いでいる。<sup>26</sup>



出所：北九州市、『新成長戦略』、2013年3月

図4-5 北九州市の新成長戦略

<sup>24</sup> 1896年(明治29)3月30日議会の承認を得て、「製鐵所官制」が發布。1898年(明治31)に本格的な建設に入り、1901年(明治34)2月5日に操業(新日鉄住金HP「歴史・沿革」より(2014年3月27日閲覧))。

<http://www.nssmc.com/works/yawata/about/history1.html>

<sup>25</sup> 九州市制50周年記念事業実行委員会(2013)「北九州市の歴史」

<sup>26</sup> 北九州市(2012)『北九州市経済産業レポート2012』

## (2) 中小企業の現状と支援体制

北九州市はかつてから旧新日本製鐵<sup>27</sup>（現新日鉄住金）の企業城下町であり、現地でのヒアリングによると、1970年代は同社だけでも北九州で5万人近い雇用を生み出していたが、1980年代から始まった“鉄冷え”と呼ばれる鉄需要の減退により現在の雇用は4000人程度<sup>28</sup>と1割以下にまで減少している。こうした状況に対応するため、北九州市が中心となり、技術・経験共に蓄積のある環境分野へ進出すると共に主要な自動車メーカーの工場誘致を行い、自動車メーカー側も大陸に近い、賃金が安い、工業系の人材が豊富（工業系の高校・大学が多い）、インフラ・水が整備されているといったことを理由に工場の立地を決定した。結果、環境分野は北九州市を代表する一大産業となり、また製造品出荷額における輸送用機械器具製造業（例：自動車等）の割合は増加傾向<sup>29</sup>にある。北九州市における製造業全体では、事業所数、従業者数、付加価値額（2002年：6,298億円、2009年：5,900億円）は減少しているものの、製造品出荷額（2002年：15,605億円、2009年：19,572億円）は増加している（事業所数、従業者数については表4-3参照）。また2006年から2009年の業種別従業者増減率をみると、「輸送用機械器具製造業」の増加率が高くなっている<sup>30</sup>。

表4-3 福岡県・北九州市における製造業事業所数、従業者数の推移

福岡県	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	16,787	12,260	13,109	12,430	-26.0%
事業所数(中小企業)	16,689	12,177	12,998	12,311	-26.2%
従業員数(全体)	336,088	252,755	261,086	254,449	-24.3%
従業員数(中小企業)	253,264	193,108	192,921	188,477	-25.6%

北九州市	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	2,818	2,062	2,310	2,182	-22.6%
事業所数(中小企業)	2,782	2,038	2,277	2,149	-22.8%
従業員数(全体)	84,814	59,354	64,726	59,040	-30.4%
従業員数(中小企業)	51,171	38,785	40,076	38,637	-24.5%

出所：経済産業省・総務省統計局(2009)(2012)、総務省統計局(1996)(2006)

注：中小企業は従業員1名以上299名以下の企業。

<sup>27</sup> 1934年に官営八幡製鐵所を中心とした複数の製鉄業者が合同して発足した日本製鐵株式會社が前身。1970年に八幡製鐵株式會社と富士製鐵株式會社が合併し、新日本製鐵が発足。2012年、同社が住友金属工業を吸収合併して現新日鉄住金となった。

<sup>28</sup> 現時点の従業員数（八幡製鐵所と小倉製鐵所の合計）については、新日鉄住金（2013）、pp.68-71参照。

<sup>29</sup> 「産業中分類別工業統計調査総括表（全市）」、北九州市が総務企画局企画課「工業統計調査」を集計。

[http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file\\_0351.html](http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0351.html)（2014年3月3日閲覧）

<sup>30</sup> 北九州市（2012）『北九州市経済産業レポート2012』

平成 24 年の経済センサス<sup>31</sup>によると、北九州市において、従業員数 59,040 人のうち 38,637 人（65.4%）が中小企業であり、他地域同様、中小企業の存在は大きい。北九州市の中小企業の特徴としては、旧新日鉄の金属加工下請けであった企業が多い。しかし、鉄鋼需要の低迷により、早い段階から旧新日鉄との繋がりは薄まっており、独自の加工技術により複数の親会社を持つ企業や親会社に必要不可欠な加工技術を持つ企業等が生き残っている。また、自動車工場の誘致に伴い関連の仕事も増えてきているが、自動車分野は求める技術レベルが高いため、地場の中小企業が容易に参入できず、その多くを中部出身の企業が請け負っているのが実情である。

このような中、北九州市の各機関は積極的に中小企業支援を行っている。支援の中心となっているのが、北九州市であり、産業経済局地域産業振興部中小企業振興課（以下、北九州市中小企業振興課）が海外展開以外の中小企業支援、産業経済局地域産業振興部国際ビジネス振興課（以下、北九州市国際ビジネス振興課）が中小企業の海外進出及び輸出促進、環境局が水・環境ビジネス関連を担っている。また、市の機関であるアジア低炭素化センターが水・環境ビジネス展開の実施機関、市の関連団体である（公財）北九州国際技術協力協会（Kitakyushu International Techno-cooperative Association: KITA）が技術を通じた国際協力の実施機関となっている。更に、北九州市が中心となって立ち上げられたパーツネット北九州という自動車部品業者の業界団体もある。

具体的な中小企業支援策（海外展開以外）としては、北九州市中小企業振興課は、中小企業融資、中小企業支援ビジネスセンターでの個別企業相談、北九州産業学術推進機構による研究開発の支援、オンリーワン企業創出事業等を通じて市内中小企業の国内事業拡大を支援している。また、パーツネット北九州は、自動車工場を誘致した際、地場の中小企業の技術力及び調達率向上に向け産官学が連携するために、北九州市が中心となり 2005 年に立ち上げられた。参加企業は 67 社（2012 年 4 月時点）であり、会長はデンソー北九州製作所の代表取締役社長、事務局・企画は北九州市産業経済局企業立地支援課が務めている。活動としては、年数回の総会、定例会に加え商談会や部品展示会等を実施している他、地場企業同士の繋がりの強化にも寄与している。

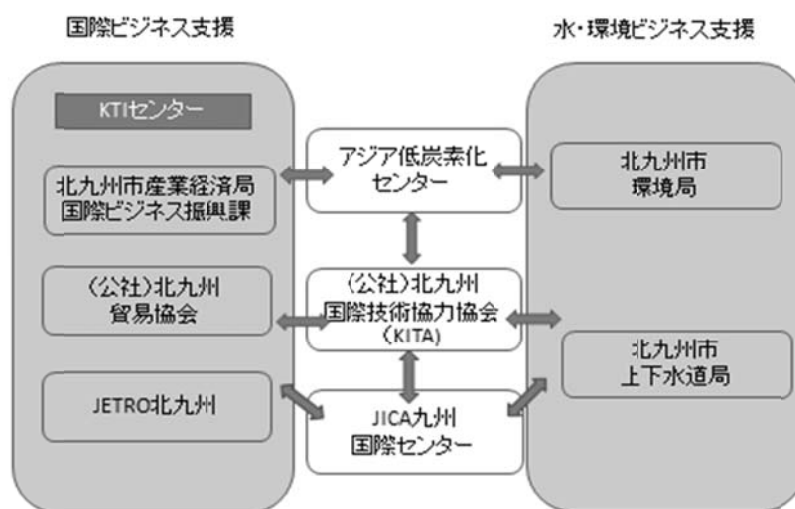
### （3）特徴的な海外展開の取り組みと課題

北九州市の中小企業の海外展開状況をみると、親会社が鉄鋼業であることもあり、電気機器分野のように親会社の海外進出に合わせ、自らも海外進出をする例は少ない。それでも市場拡大を目的として進出する企業は増えており、2012 年末時点で 229 社（ストックベース、全製造業事業所の 10.5%）が進出している。進出先は、九州地域同様、賃金の上昇を背景として、かつての中国に代わって ASEAN 諸国が増えてきている。

北九州市は九州地域の中でも突出して海外展開支援を積極的に行っているが、その背景に

<sup>31</sup> 経済産業省・総務省統計局（2009）（2012）、総務省統計局（1996）（2006）を参照。

は、上述のとおり、市の基幹産業であった鉄鋼業の国内需要減退がある。中小企業の海外展開支援体制としては、北九州市国際ビジネス振興課、JETRO 北九州貿易情報センター、(公社)北九州貿易協会<sup>32</sup>で構成される「北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター (Kitakyushu Trade and Investment One-stop service Center: KTI)」が中小企業の国際ビジネス支援、北九州市環境局及び北九州市上下水道局が水・環境ビジネス支援を行い、市の機関であるアジア低炭素化センターと市の関連団体である KITA が、国際ビジネス支援及び水・環境ビジネス支援双方へ技術面からの協力を行っている。加えて、JICA 九州国際センターが、途上国での開発事業や研修等を通じて、中小企業の海外展開を支援している。



出所：北九州市資料に基づき筆者作成

図 4-6 北九州市における企業の海外展開支援体制

KTIセンターは、北九州市国際ビジネス振興課、JETRO 北九州貿易情報センター、(公社)北九州貿易協会が連携して地元企業の国際ビジネス支援をする拠点として設立された。上記3機関は、2004年からフラットなオフィスで業務を行っており、地元企業に対しシームレスな支援を行っていることが特徴的である。北九州市は、従来の見本市支援資金助成に加え、市場調査(10万円が上限)、海外展開拠点助成(50~100万円)等の各種助成の他、北九州市単独でハイフォン市(ベトナム：友好協力指定都市)、大連市(中国)、仁川市(韓国)と姉妹都市提携をするとともに、2004年に発足した東アジア経済交流推進機構<sup>33</sup>を通じ、下関市、福岡市それぞれの姉妹都市とも連携することで、ビジネスのプラットフォームを拡張している。JETROは、地域間交流支援(RIT)事業<sup>34</sup>(ビジネス交流、商談会)や輸出有望案件支援サービス/新興国進出個別支援サービスといったハンズオン支援等を通じて企業の海外展開を支援している。更に、北九州貿易協会は、ビギナー向け貿易実務

<sup>32</sup> 北九州貿易協会は、会員企業の協力により、北九州市及びその周辺地区における貿易、投資、その他の国際ビジネスを振興し支援することを目的として、1968年に設立された。現在160社の会員を有する。

<sup>33</sup> 日本から北九州市、下関市、福岡市、中国から大連市、青島市、天津市、煙台市、韓国から釜山市、仁川市、蔚山市が参加。

<sup>34</sup> Regional Industry Tie-up 事業：地域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。

講座、会員向けメルマガ、サービス等を担当している。KTI センターでは、上記のとおり、それぞれの機関が強みを生かして①ビジネスチャンスの提供、②情報・アドバイスの提供、③企業 PR 機会の提供、④設備・スペースの提供、⑤優遇制度、⑥国際ビジネスに関する個別相談受付といった総合的な支援を行っている。海外ネットワークについては、中国の上海と大連に北九州市経済事務所を設置し、中国ビジネスを支援している。現時点では、中国以外は市の現地サポート体制はないとのことである。

KITA は、JICA 九州国際センターを誘致し、技術協力を通じて環境・産業技術を海外展開することで北九州を環境国際協力の拠点にするために 1980 年に設立された。北九州市と福岡県の支援の下、社団法人北九州青年会議所、北九州商工会議所、(一社)西日本工業倶楽部が設立母体となっている。主な業務は、①国際研修(主に JICA を通じた研修員の受入れ)、②技術協力(専門家派遣等、海外での協力事業)であり、KITA を支える人材の半数は新日鉄 OB(製造、研究、エンジニアリング等の専門家)、残る半数は TOTO といった他企業 OB である。国際研修については、JICA 等から受託した事業につき、カリキュラム作成や研修受入れ先の選定、研修協力機関等とのコーディネートをして行い、2013 年 3 月時点での研修員受け入れ累計は 146 カ国 7,059 名である。また、技術協力の主な事業として、JETRO の RIT 事業として受託した北九州市・ベトナムビジネス交流事業(2011 年～2013 年)がある。具体的には、ハノイ・ハイフォン地域の現地企業の要望調査を行った上で、ミッション派遣、展示会、商談会、現地有望企業の招聘・商談会を行い、成果として、複数の企業が具体的な商談や合弁会社を立ち上げに至っている。加えて、マッチングしそうになったが技術力が足りなかったベトナム企業に対しては、JICA 草の根技術協力事業も活用しながら KITA が技術指導を行い、候補となる現地企業の技術力底上げを図っていることは特筆に値する。

アジア低炭素化センターは、北九州市で環境をひとつの切り口として官民連携を進め、都市機能をパッケージとして輸出していくために、北九州市(環境局環境国際戦略室)、KITA、(公財)地球環境戦略研究機関(Institute for Global Environmental Strategies: IGES)が一体となった形で 2010 年 6 月に設立された。北九州市の公害克服の経験を、国際協力を通じてアジアに伝えることが活動のベースとなっており、現在は環境と経済の融合を目指す環境ビジネスの手法を軸としている。具体的には、北九州市に存在する環境対策に係るノウハウや環境技術の集積(エネルギーマネジメント、水ビジネス、リサイクル・廃棄物処理、クリーナー・プロダクション及び汚染防止等)を元に環境配慮型エコタウンのための社会システム(スマートコミュニティ)を構築し、これを当センターがパッケージとして海外に売り込むことで、北九州市企業の技術輸出を支援している。企業の技術輸出支援にあたっては、先方国・地域へのアプローチに加え、社会基盤マスタープラン<sup>35</sup>及びフィージビリティスタディの作成、事業化まで包括的なサポートをしている点は特徴的である。主要プロジェクトとしては、インドネシア(スラバヤ市)での国営工業団地等のスマート化、排

<sup>35</sup> 課題を絞ってある程度短期的(暫定的)に対応できるような技術を盛り込んだマスタープラン。一般的なマスタープランは、契約終了後のフォローアップがされないことがあるが、市が関わることで、国際協力だけで終わらず、ビジネスとして長期に持続的になる可能性を高くしたもの。

水処理及び廃棄物処理の高度化システムの導入事業がある。また、当センターでは、知見の共有化のため、北九州の環境都市の技術・ノウハウを体系的に纏めた「北九州モデル」を日本・英語・中国語で作成しており、今後公開を予定している。なお、環境ビジネスの推進に関しては、公的機関だけでなく、民間の環境コンサルタント会社等もその一端を担っている。

JICA 九州国際センターも、1989年の設立以来、北九州市の各機関との強い連携の下、現地企業の海外展開を支援している。北九州市は、海外展開したい企業に対し公的機関の支援が手厚い点が特徴的であり、JICAの草の根事業や民間連携事業に関しても、北九州市、KITA、アジア低炭素化センターといった機関が企業と共にプロポーザル等を作成し、採択に繋がっている。代表的なプロジェクトとしては、10数年にわたるカンボジアへの水道専門家派遣やベトナム（ハイフォン市）水道公社への廃棄物フィルター技術支援があり、後者についてはその後のビジネスに結びついている。また、JICA九州では研修員が持っている生の情報を企業と共有するため、企業関連の研修コースの一部を公開し、企業と研修員との懇談、ネットワークづくりの場を提供する試みを始めている。今後は、関心を持った企業を現地に案内したり、途上国の関係者を九州に招聘し、先進的な日本の技術やシステムを紹介する機会を提供すること等を通じて、企業と途上国カウンターパートとのネットワークづくりを支援することも検討している。

上述のとおり、北九州市では、公的機関が積極的に企業の海外展開を支援しているが、そういった支援をうまく活用しつつ、自らの技術力・製品を武器に海外展開を試みている企業もある。例えば、JETROのRIT事業を活用して韓国のメーカーとの相互協力了解覚書締結に成功した先、JETROの海外輸出有望案件制度を活用してアジア、米国への輸出を検討している先、JETROの現地ミッションをきっかけにビジネスパートナーとなり得る会社と出会い、合弁会社設立に成功した先、北九州パーツネットや有力企業を通じての会合、商談会、海外工場の視察勉強会等を活用しつつ中国に子会社を設立し、今後はASEANや中南米への進出も検討している先等があった。

## 5. 神戸市・尼崎市における特徴的な海外展開支援

### (1) 神戸市

神戸市は、1868年の神戸港開港以来、海外輸出のためのマッチ製造や繊維工業といった軽工業が発達したが、その後ゴム工業に代わっていった。また、明治末期から政府の政策の下、川崎造船所や三菱造船所等が操業を始め重化学工業の基礎を作った。また、神戸市が1960年代から開発してきた内陸部<sup>36</sup>及びウォーターフロントの産業団地に、新規産業である医療・バイオ、先端技術系を含めた企業が集積している他、灘の酒のような地場産業や

<sup>36</sup> 神戸複合産業団地（流通業、輸送業）、西神インダストリアルパーク（食品、電子、機械、医薬品等）、神戸ハイテクパーク（先端技術系産業）、神戸サイエンスパーク（研究開発系）、神戸流通センター（運輸、倉庫）、ポートアイランド（医療・バイオ産業）、六甲アイランド（多機能型複合都市）、神戸空港島（航空関連）。



食料品、皮、木材といった産業も残っている。2012年時点で、主要6業種である食料品、汎用機械、輸送機械、電気機械、化学工業、鉄鋼業が製造品出荷額の71.1%を占めている<sup>37</sup>。

神戸市の中小企業に目を向けると、かつてより重化学工業が盛んであったため、三菱重工、三菱電機、川崎重工、神戸製鋼、富士通といった大企業の系列企業が多いことが特徴的であり、現在でもこれらの親企業に守られている先も多い。企業形態としては、設計図を親会社からもらって製品を作る純粋な下請けではあるが、潜水艦、水上飛行機、ヘリコプター等の特殊な部品注文に応えられる高度な技術を有している点が特徴的である。しかし、国内市場の縮小、大企業の海外展開の加速、新興企業との競争激化や新興国の需要伸張等、事業環境の変化により中小製造業の事業所数（1996年：6,557事業所、2012年：4,160事業所）、従業者数（1996年：79,471人、2012年：57,644人）共に減少しており（表4-4参照）、特にリーマンショック以降、中小企業が自社の経営判断・リスクで海外展開する動きになっている。こうした状況を背景として、神戸市では市の直営機関である神戸市アジア進出支援センター、日本貿易振興機構神戸貿易情報センター（以下、JETRO神戸）が中心となり、中小企業の海外展開支援にあっている。また、兵庫県全体の中小企業の海外展開を支援する機関として、（公財）ひょうご産業活性化センター内に設置されたひょうご海外ビジネスセンターがある。

表4-4 兵庫県・神戸市における製造業事業所数、従業者数の推移

兵庫県	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	29,721	21,271	20,877	19,407	-34.7%
事業所数(中小企業)	29,513	21,104	20,707	19,210	-34.9%
従業員数(全体)	566,335	428,857	428,058	416,276	-26.5%
従業員数(中小企業)	385,383	313,190	307,198	294,461	-23.6%

神戸市	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	6,606	4,554	4,623	4,199	-36.4%
事業所数(中小企業)	6,557	4,522	4,591	4,160	-36.6%
従業員数(全体)	127,491	85,219	91,554	89,857	-29.5%
従業員数(中小企業)	79,471	60,391	60,620	57,644	-27.5%

出所：経済産業省・総務省統計局(2009)(2012)、総務省統計局(1996)(2006)

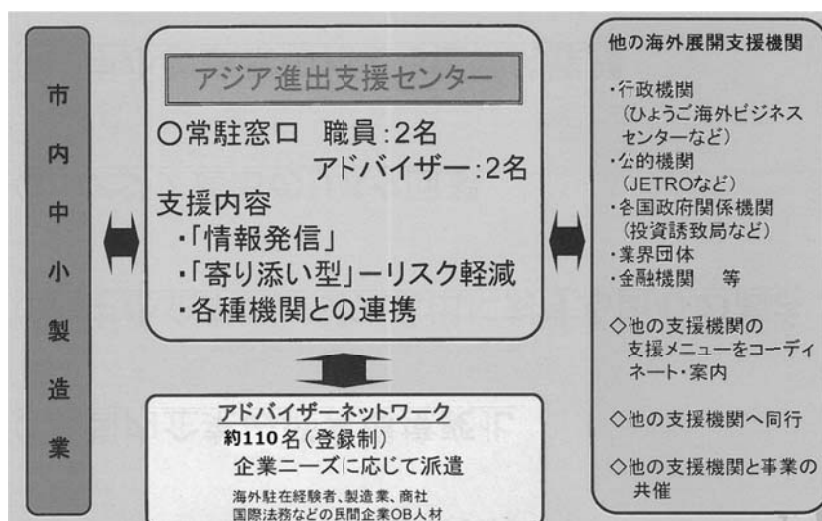
注：中小企業は従業員1名以上299名以下の企業。

神戸市は、2010年から中小製造業の海外展開につき検討を開始し、2011年に市内中小企業（製造業）約1300社を対象として海外進出に関するアンケートを実施した。その結果、有効回答231社のうち、55社が海外進出に興味を持っていることが明らかになった一方、「現

<sup>37</sup> 神戸の工業—平成24年経済センサス-活動調査製造業に関する結果（全事業所）（2014年3月31日閲覧）  
<http://www.city.kobe.lg.jp/information/data/statistics/toukei/kougyou/data/23ki.ji.pdf>

地での技術者の確保や離職率の高さ」、「日本から派遣する社員の確保」、「現地調達先の確保」といった課題を持つ企業が目立った。そこで、2011年4月に甲南大学の安積敏政教授を座長とするアジア進出研究会を立ち上げ、個別企業ヒアリング（44社）、東南アジア（ベトナム、タイ、インドネシア、シンガポール等）調査ミッション等の結果を踏まえた提言を行った。提言の内容は、①（仮称）神戸市アジア進出支援センターの設置、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。本提言をフォローする形で、2012年に中小製造企業の海外進出支援を実施する目的で、神戸市産業振興局の直属の組織として設置されたのが神戸市アジア進出支援センターである。

神戸市アジア進出支援センターは、JETRO 神戸と内部専用通口で繋がっており、企業に対するシームレスな支援を可能にしている。特筆すべき点は、上記提言のとおり、「寄り添い型」支援<sup>38</sup>を方針とし、海外進出検討段階から海外進出後まで、期間無制限で継続的に職員と常駐アドバイザー（海外ビジネス経験のある企業出身者や専門家）の2名でアドバイスする体制をとっていることである。また、事務所内に常設の「アジアのお役立ち情報コーナー」において、課題別に対応策を纏めて企業がいつでも閲覧できるようにしている点も非常に有用と考える。更に、同センターが実施するセミナー・勉強会は、海外進出リスク軽減、利益還元等をメインテーマにしているのが特徴的である。例えば、2013年9月5～6日の国際フロンティア産業メッセ2013（於、神戸国際展示場）において、“アジア進出リスク軽減リレーセミナー”と題して、同センターの登録アドバイザー約20名を講師に招き、海外での失敗談等を話してもらってセミナーを開催した。なお、海外進出と空洞化の問題に関し、同センターは、“神戸市の地域経済活性化”という目標を持っている。海外進出のリスクを最小限に抑えるため、同センターの担当者レベルは、「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。



出所：神戸市アジア進出支援センター資料より（2014年3月末情報をもとに筆者にてアップデート）

図4-7 神戸市アジア進出支援センターの支援体制

<sup>38</sup> 本センター立ち上げのきっかけとなったアジア進出研究会において、甲南大学経営学部の安積敏政教授が提唱した支援方針。海外展開にあたっては、企業目線で寄り添って支援すべきという考え方。

表 4-5 海外進出条件のチェック項目

【海外進出条件のチェック項目】

- 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

神戸市アジア進出支援センターの隣室に事務所を構える JETRO 神戸 は、Eメール相談、海外ミニ調査サービス、毎月2回開催する国際ビジネス相談会等に加え、輸出有望案件支援サービス、新興国進出支援サービスの神戸企業担当として海外展開支援を行っている。輸出促進している企業は、食品関連（酒、玉ねぎ、いちじく等）やデザイン関連（畳等）、製造業関連（金型、ボルト等）が多く、輸出先はアジア、欧米、香港等である。また、新興国進出支援に関しては、支援対象企業は製造業（71%）うち機械・自動車分野（42%）が最も多く、進出先としてはアセアン（ベトナム、インドネシア、タイ中心）が83%を占めている。

また、兵庫県全体の中小企業海外展開を支援する機関として、2011年、ひょうご産業活性化センター内にひょうご海外ビジネスセンターが設立された。当センターは、兵庫県内の企業に対し手続きのワンストップサービスを提供すると共に、進出先でも現地デスク（サポートデスク7か所<sup>39</sup>、事務所5か所<sup>40</sup>）において支援している。現時点で、年に100件程度は現地デスクに繋いでいるとのこと。また、輸出と投資を含む海外展開に必要な調査資金を補助する調査補助金制度（100万円/件）が企業の提案で今年度から開始された他、市場開拓支援として、展示会、商談会も実施している。なお、同センターでは、先行企業の経験者が総括コーディネーターとしてアドバイザー的役割を担っているが、同者からは現在の兵庫県の支援内容は十分と考える一方、現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方等、本当に必要な情報を学ぶ機会が追加的に必要との声もあった。

<sup>39</sup> 中国（上海、大連、広州）、ベトナム（ホーチミン）、インド（デリー）、インドネシア（ジャカルタ）、タイ（バンコク）

<sup>40</sup> 米国（ワシントン）、フランス（パリ）、オーストラリア（西オーストラリア州）、ブラジル、香港

## (2) 尼崎市

尼崎市は、戦前来、鉄鋼を中心とする基礎資材型重化学工業が中心であったが、戦後復興期において国策的に石炭・鉄鋼等の基礎産業部門を重視し、「鉄のまち」としての復活を果たした。しかし、多くの企業は中小規模であり、高炉を持たなかったり、鋼材加工に特化したメーカーであったため、国際的な競争に晒される中、淘汰されるか大手メーカーの系列下に入る形となった。その後、臨海部では鉄鋼、化学等の基礎素材型産業、内陸部では一般機械、精密機械等の加工組立型産業の立地が進展し、多種多様な業種が集積したものの、長引く景気の低迷や経済のグローバル化などにより、事業所の廃止や転出などが相次いでおり、既存工業の高度化や産業構造の都市型化、新たな企業の立地促進、商業の活性化を進めることが、尼崎産業の重要な課題となっている<sup>41</sup>。一方で、尼崎市には零細企業よりも中堅企業が多く、それを核とした企業ネットワークが昔から存在しているため<sup>42</sup>、特殊技術を持つ中堅企業の経営状況は比較的活気があり拡大路線のところもある<sup>43</sup>との指摘もあった。

尼崎市の中小企業の特徴は、上記のとおり機械金属系が多い。以前は、下請け加工率が70～80%であったが、現在は50%程度となり、下請け体質を脱却しつつある。単工程のみを行う企業は少なくなり、受注から製品製造まで複数工程を一貫して行う企業が多くなっている。一大企業の企業城下町ではなく、色々な大企業に部品を供給している点が特徴的である。海外展開に関しては、(公財) 尼崎地域産業活性化機構が2013年に発表した「尼崎製造業の海外展開に関する調査」<sup>44</sup>によると、尼崎市内の製造業事業所174社のうち、既に海外進出を実施しているのは12.1%、海外取引をしているのは64.4%、海外進出・取引共に明確には決めていないのが77.6%である一方、海外展開に必要性を感じているのは45.4%と、慎重ながらも海外展開に関心を持っている先が多いことが分かる。そのような中、尼崎企業の海外展開は、尼崎市産業経済局、尼崎市の関連団体である尼崎地域産業活性化機構、民間の金融機関である尼崎信用金庫、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会が関わっている。

表4-6 尼崎市における製造業事業所数、従業者数の推移

尼崎市	1996	2012	増減率 (1996-2012)
事業所数(全体)	1,492	878	-41.2%
事業所数(中小企業)	674	470	-30.3%
従業員数(全体)	54,815	33,908	-38.1%

出所：経済産業省・総務省統計局(2012)、経済産業省(2012)、通商産業省(1996)

注：中小企業は従業員10名以上299名以下の企業

<sup>41</sup> 尼崎市(2007)「図説 尼崎の歴史」

<sup>42</sup> 尼崎地域産業活性化機構からのヒアリングによる。

<sup>43</sup> 尼崎信用金庫からのヒアリングによる。

<sup>44</sup> 尼崎地域産業活性化機構(2013)「尼崎製造業の海外展開に関する調査」2012年10月調査。

尼崎市の地域および産業の活性化をめざし、都市問題の解決に向けた調査研究や産業の振興を目的として1981年に設立された尼崎地域産業活性化機構<sup>45</sup>は、地元企業振興の一環として、海外展開支援を行っている。当機構は、1200社弱の尼崎市内の企業が登録されたデータベースをもっており、市内企業の動向の把握に努めている。海外展開支援関連では、企業への支援情報提供及び調査が中心となっており、尼崎市、兵庫県、国、関係機関の海外展開支援を含む全ての支援制度等を目的や施策の種類別に整理し、「ものづくり企業のための支援制度等活用ガイド」（最新は2013年度版）として一冊にまとめている。また、今後の海外進出支援に向けて、尼崎市内にある製造業の海外展開の動向を把握するため、「尼崎製造業の海外展開に関する調査」を実施し（2013年に結果発表）、支援策策定の基礎情報提供に貢献している。更に、JETROと共同で海外進出セミナーを実施している。

尼崎信用金庫は、大阪府と兵庫県に93店舗を有し、預金量は信用金庫で全国6番目である。当金庫は、顧客側から海外展開の相談が増えニーズに応えるため、2011年に海外展開に係る知識・スキームを提供する部署として国際部を新たに設置した。同部には、海外での社員研修を終えた社員、英語が話せる社員を含む15名が在籍し、進出希望企業へのサポートにあたっている。支援内容としては、現地に係る情報提供、コンサル会社の紹介の他、現地派遣中の研修員が進出後の企業を回って、個別の問題解決のサポートにあたっている。更に、当金庫の提案により、「オール尼崎」での支援・情報提供を行うため、尼崎国際ビジネス交流会が設置された。当初の参加メンバーは5団体（尼崎信用金庫、尼崎市、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会）、企業は8社であったが、2013年10月時点では20社に増え、今後も増加する予定である。2012年1月に初会合を実施、3ヵ月に一度くらいの頻度で集っており、各交流会では①既進出企業との情報交換（特にノウハウ、失敗談）、や②各団体からお知らせ等の情報公開をし、会合後には交流会を行っている。同交流会から、既に5社（2013年11月時点）が海外進出をしているという実績は特筆に値する。

## 6. 各地域の海外展開支援に係る着目点

各地域の中小企業の現状や海外展開の取り組みをヒアリングし、内容を横断的に見たところ、いくつかの着目点が浮かび上がった。以下、各点を紹介し、最後にそれを纏めた表を掲載したい。

### （1）産業集積の現状

歴史的背景や産業構造により、地域の産業集積の現状も異なる。諏訪・岡谷地域は、3大企業であったセイコーエプソン、日本電産サンキョー、オリンパス光学工業が全国でも早い段階で海外進出したため、中小企業の自立化が進んでいる一方、中部地域は、日本の主要産業である自動車産業の企業城下町として、現在、親企業の調達先の現地化といった産

<sup>45</sup> 1981年に財団法人尼崎市産業振興協会として設置された。

業構造の変化に直面している。また、北九州地域は、産業の中核であった鉄鋼業の国内需要減少に伴い、市が中心となり環境分野、自動車分野といった新規産業の定着が進んでいる。神戸市では、かつての製鋼業、造船業に加え、市主導で産業団地が設置され、バイオ、医療といった最新の産業分野への進出がなされている。尼崎市は、鉄鋼、化学、一般機械分野等の産業集積が形成されていたが、景気の低迷や経済のグローバル化などにより事業所の廃止や転出などが相次いでおり更なる対策が必要となっている。一方で、特殊技術を持つ中堅企業の経営状況は比較的良好であり拡大路線のところもあるとの見方もある。

## **(2) 大企業の海外進出と中小企業の対応**

地域の経済をけん引していた大企業の海外進出を受けた中小企業の対応は各地域で異なっている。諏訪・岡谷地域では、上述のとおり、親企業が早い段階で生産拠点を海外に移したことから、地域をあげて超精密加工技術を活かした世界の「SUWA ブランド」を確立し、企業も独自の技術を高度化することでニッチトップを目指している。一方、中部地域では、Tier 1、2にあたる企業は既に海外に進出済みであり、Tier 3、4にあたる企業が今後の方向性につき検討している状況である。北九州地域では、親企業が鉄鋼業であるため、親会社への追随による海外進出は限られているが、既に系列を脱却したものの国内需要の低下に直面した中小企業の海外展開が進んでいる。神戸市・尼崎市の中小企業は、これまで親企業に守られていたものの、市場拡大等を目指し海外展開を検討する企業が徐々に増えつつある。このように、大企業の海外進出の時期やその地域の産業構造により、中小企業の対応が異なってくると考えられる。

## **(3) 中小企業支援の担い手、イニシアティブ**

中小企業支援の担い手やイニシアティブの有無やその内容が海外展開の進捗・方向性に影響を与える可能性があるのではないかと。各地域を訪問した際、海外展開が進んでいる地域では、それを担うリーダー的存在の組織が存在していることが分かった。諏訪・岡谷地域では地方自治体が積極的に取り組んでいる例、大手企業のOBが協力し、諏訪地域の6市町村を対象とした広域でNPOがイニシアティブをとっている例があった。一方、中部地域では各支援組織が独自に取り組んでいるのに加え、Tier 3, 4の企業の中で共同マーケティングに取り組むなど、自立化の動きも始まっている。また、中部経済産業局は八ヶ岳構想で新産業の創出、産業構造の多様化による地域活性化を推進しており、これは近畿経済産業局の「関西ベトナム経済交流会議」のようなベトナムをターゲットした中小企業の海外展開支援とは異なるアプローチである。北九州市では、市が強いイニシアティブを持ち、市の担当課やその直営機関、関連団体、JETROやJICAといった公的機関、更には民間団体・企業が強く連携していた。神戸市でも、市とその関連団体やJETROが協力して海外展開支援にあたっていた。尼崎市では、地場の金融機関が地方自治体や企業を巻き込んで海外展開を推進していた。

#### (4) 特徴的な海外展開支援

諏訪・岡谷地域では、精密工業の集積地という伝統を活かし、先端技術で大学と企業をつなぐ産官学連携の動き、諏訪ブランドによる地域アピール、DTF 研究会を通じた新しい付加価値の創造、諏訪圏工業メッセによる販路開拓・発信力強化、世界最速試作センターの設立等、多彩な取り組みを行っている。中部地域では、方向性が定まっていない相談企業が多いことを背景として、ハンズオン支援やナビゲーション相談会等を実施している。

中部地域のいくつかの支援機関では、海外進出ありきではなく、包括的経営相談・支援の中の一つの方策として、多様な形態による海外展開をサポートしていた。これは、海外展開支援のあり方を検討するにあたり、一つの視点となると考えられる。

北九州市では、市が積極的にイニシアティブをとり、国際ビジネスと環境を二つの柱として海外展開支援を行っていた。製品の輸出や海外進出を目指す企業に対しては、市、JETRO、民間企業支援団体が1か所に集まってワンストップサービスを提供する KTI センターを設置し、情報提供や姉妹都市提携によるプラットフォーム作りからミッション、商談会、専門家によるアドバイス、資金支援まで総合的かつシームレスな支援を行っていた。また、環境ビジネス関連で海外展開したい企業に対しても、アジア低炭素化センターにてマスタープラン (M/P) や F/S の作成から事業化に至るまで包括的な支援を行っていた。更に特徴的なのは、KITA が専門家派遣事業の中で、過去にマッチングを試みたが技術力が足りなかったベトナム企業に対し技術指導を行い、候補となる現地企業の技術力底上げを図っている点であった。

神戸市でも、神戸市（神戸市アジア進出支援センター）と JETRO 神戸が内部専用通用口で繋がった同じフロアにあり、企業に対するシームレスな支援を行っている。特徴的であったのは、神戸市アジア進出支援センターが「寄り添い型」支援と呼ばれる支援方針を持ち、海外進出検討段階から海外進出後に至るまで、期間の制限を設けず継続的に担当職員とアドバイザーが二人一組で企業にアドバイスする体制をとっている点であった。また、オフィスの情報コーナーに課題別に対応策を纏めたファイルを設置し、いつでも企業が閲覧できるようにしている点でも興味深い取り組みである。兵庫県全体の企業に対しては、ひょうご海外ビジネスセンターが、手続きに係るワンストップサービスを提供している。

尼崎市では、尼崎信用金庫が顧客に対して現地に係る情報提供、コンサル会社の紹介に加え、現地派遣中の研修員が進出後の企業を巡回し、個別の問題解決のサポートにあたっている。更に、当金庫のイニシアティブで尼崎市、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会と共に尼崎国際ビジネス交流会が設置され、参加企業（顧客であるなしに関わらず参加可能）・団体による進出時の失敗談の共有や各団体との情報共有、企業間交流会を行っている。尼崎地域産業活性化機構は、1200 社弱の尼崎市内の企業が登録されたデータベースを持つことで市内企業の動向の把握をすると共に、海外展開関連では企業への支援情報提供及び調査を行っている。

また、各地域において、海外展開支援に係る課題として、①進出後の人材確保の問題や、②日本から派遣する社員の確保、③工業団地の質の問題、④進出前の企業の現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方に係る情報不足、⑤現地での販売先・代理店・調達先確保等にといった点が挙げられた。

## （５）公的支援の活用状況

諏訪・岡谷地域では、地方自治体、NPO が一体となって中小企業の海外展開を支援しており、特に 10 年以上続いている「諏訪圏工業メッセ」は、海外・地域内外の顧客への発信及び域内企業の横の連携強化をめざし、毎年、地域をあげて取り組む中核イベントになっている。また、1985 年のプラザ合意による円高を機に地元中小企業の海外進出が増えたため、国内で唯一である JETRO の支所が存在する。JETRO 諏訪支所は工業メッセでは海外のバイヤー企業の招聘で協力している。さらに、インタビューした企業によると、海外進出の際に JETRO 諏訪支所の情報を活用したことがあり、今後は海外展示会、医療展示会等をより活用していきたいとのことであった。

中部地域においては、JETRO や中小機構への相談が増加している一方、公的支援はほとんど活用せず、自力で海外展開をしている企業や商社や地銀によるサポートを活用して成功している企業もある。同時に、両地域において公的機関が提供しているサービスについて、製品調達を通じた短期的な販路開拓支援よりも、企業の能力を高めるための支援を希望するといった声もあった。

北九州市では、市とその関連団体、JETRO や JICA といった機関、更には民間団体・企業が強い連携の下、積極的かつ包括的な海外展開支援を行っており、進出を検討する企業側もそれをうまく活用しながら独自の方針を持ち海外展開を行っている。例えば、KTI センターの 2012 年度の来訪者は 2,684 名で、相談は 1,500 件と多くの企業に利用されている。これは、海外展開における官民連携がスムーズに進んでいる例と言える。

神戸市でも、神戸市（神戸市アジア進出支援センター）と JETRO 神戸が連携して支援にあたっており、開所後 1 年余りで既に 70 件以上の相談と 36 件の実績があるが、今後、支援内容につき更に周知していく予定であるとのことであった。一方、先行企業からは現在の兵庫県の支援内容は十分と考える一方、現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方等、本当に必要な情報を学ぶ機会は追加的に必要との声もあった。

尼崎市は、金融機関である尼崎信用金庫がイニシアティブをとり海外展開支援の取組が始まっているが、市も尼崎国際ビジネス交流会に共催の形で積極的に協力しており、参加企業は現時点で 20 社と小規模ながらも既に 5 社の企業が海外進出に成功している。



## (6) 空洞化懸念と対応

今回の調査でヒアリングした結果、中小企業の海外展開支援について、その裏側にある産業空洞化を懸念する先は少なくないと感じた<sup>46</sup>。ただし、明確な方針やビジョンがある先とそうでない先があった。例えば、神戸市では「神戸に軸足を置く企業、利益を神戸に戻してもらうということ前提に海外展開支援をしている」という明確な方針を持ち、独自の海外進出のガイドラインも持っていた。九州地域及び北九州市においても、「空洞化問題等の観点から、雇用、技術は国内に確保した上で進出支援する」、「マザー機能は日本に残しつつ、支店を海外に置けば材をうまく活用でき好循環を生める」という立場をとっていた。一方で、諏訪・岡谷地域、中部地域では、明確な方針やビジョンはないものの、「海外進出支援を声高には唱えていないが、アジアの発展を取り込まないと日本の企業は発展できない」、「企業存続のために海外に行くことはやむを得ない」、よって「支援機関としては、企業から相談があれば必要なアドバイスをしていく」といった意見をもつ支援機関もあった。また、尼崎市のように、「中小企業が海外に出たからといって国内雇用が減るような形は少なく、むしろ多くは拡大路線である」と、特に産業空洞化を懸念していない先もあった。

最後に、今次訪問した多くの地域の地方自治体が、内外からの投資誘致や新たな販路開拓に努力している。諏訪・岡谷地域は県外からの投資誘致、国内（東京、中京、関西）での販路開拓や世界への発信力強化に取り組んでおり、中部地域は特定産業に一極依存する構造からの脱却・産業構造の多様化、新産業の創出、GNIによる海外投資誘致等を通じて新たな雇用を創出する努力をしている。北九州市では、半導体やロボット、自動車、環境、情報などの新規産業の創出、特に自動車に関しては積極的な工場誘致を行うと共に、パーツネット北九州という産学連携拠点で地場の中小企業の自動車部品に係る技術力及び調達率向上を図っている。また、神戸市は、古くより産業団地をつくっており、現在では医療・バイオ、先端技術系を含めた新規産業の誘致・集積を積極的に行っている。尼崎市では、鉄鋼業衰退後に、鉄鋼関連に加え化学関連や機械関連の企業集積を市が積極的に進めていたが、景気低迷やグローバル化等を背景とし、既存工業の高度化や産業構造の都市型化、新たな企業の立地促進、商業の活性化といった更なる対策が期待されている。これらは、空洞化問題を検討するにあたり、一つの視点になると考えられる。

---

<sup>46</sup> 中部経済連合会が2012年10-11月に実施したアンケート調査によれば（214社を対象）、産業空洞化を「非常に強く認識」、「強く認識」とする回答をあわせて80%、今後、産業空洞化が進展する可能性を「非常に強く懸念」、「強く懸念」とする回答をあわせて85%あった（中部経済連合会による報告書「日本のものづくり競争力再生」2013年2月）。一方、九州経済産業局が2013年8~9月に実施した調査（アンケート、ヒアリング）によると、海外展開で売上が増えた企業が5割、雇用も増えた企業が2割、雇用が減少した企業が2割、変わらない企業が7割、国内設備投資が増えた企業が2割であった（九州経済産業局（2013）「九州企業の海外展開にかかる実態調査」2013年10月調査結果）。

表 4-7 各地域の海外展開支援に係る着目点

着目点	諏訪・岡谷地域	中部地域	北九州市	神戸市	尼崎市
産業集積の現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>●かつての精密機器産業の企業城下町。大手企業の海外移転（約20年前）を経て、中小企業が自立化</li> <li>●超精密微細加工の産業集積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車産業の企業城下町</li> <li>●現在、取引構造の大きな変化に直面</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新日鉄住金の企業城下町であったが鉄鋼の国内需要減少</li> <li>●環境分野、自動車分野といった新規産業創出の取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製鋼業、造船業が主要産業</li> <li>●産業団地の設置を通じて、機械・輸送分野に加え、バイオ、医療、先端技術といった新たな産業集積の取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●鉄鋼、化学、一般機械等の産業集積があったが、景気低迷やグローバル化等による業績悪化で更なる対策が必要</li> <li>●一方で、特殊技術を持つ中堅企業は活気があり拡大路線との見方もある</li> </ul>
大企業の海外進出をうけた中小企業の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>●世界の「SUWA ブランド」、ニッチトップ企業を目指し、技術力・ブランド力を強化</li> <li>●海外進出先として関心あるのは東南アジア（タイ、インドネシア）、高度技術は欧州・米国の市場開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Tier1,2 企業は海外進出済みであり、Tier3,4 企業が方向性を検討中</li> <li>●海外進出先として関心あるのは米国、タイに加え、インドネシア、中南米</li> <li>●共同進出等、中小企業の中に独立した活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●系列企業の海外進出に合わせ、自らも海外進出をする例は限定的</li> <li>●系列を脱却したものの国内需要の低下に直面した中小企業の海外展開が進む</li> <li>●海外進出先として関心あるのは、ベトナム、タイ、インドネシアといった ASEAN 諸国</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●これまで系列企業に守られていたものの、市場拡大等を目指し海外展開を検討する企業が徐々に増加</li> <li>●海外進出先として関心あるのは、ベトナム、タイ、インドネシアといった ASEAN 諸国</li> </ul>	
中小企業支援の担い手支援機関における海外展開支援の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大手企業のOBがコア人材</li> <li>●地方自治体（県、市）、商工会議所、及びNPOによる広域的な取り組み、JETRO 諏訪支所。販路拡大や発信力強化を積極的に支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中部経済産業局、愛知県とその関連団体、中小機構、地方自治体、商工会議所等</li> <li>●2010年以降、各支援組織による海外展開支援が始まったばかり（GNIの枠組で以前は海外からの投資誘致が中心）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●北九州市とその関連団体が強いイニシアティブを持ち、JETRO、JICA、民間団体・企業も積極的に連携、大手企業OBも参画</li> <li>●環境技術を通じた国際協力は1980年、国際ビジネス推進は2004年、環境ビジネス推進は2010年に開始。九州地域全体でも、2001年から国際化の取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●兵庫県、神戸市とその関連団体、JETRO</li> <li>●2012年に神戸市アジア進出支援センターによる支援開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●尼崎市とその関連団体、尼崎信用金庫、商工会議所等</li> <li>●2011年に尼崎信用金庫において海外展開支援担当部署を設置</li> <li>●2012年に尼崎国際ビジネス交流会の初会合実施</li> </ul>

着目点	諏訪・岡谷地域	中部地域	北九州市	神戸市	尼崎市
特徴的な海外展開支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●先端技術で企業と大学を結ぶ産官学連携（DTF 研究会等）</li> <li>●諏訪圏工業メッセを通じた内外の販路開拓、地域をあげた「SUWA ブランド」のアピール</li> <li>●諏訪・岡谷地域の独自技術を活かして、試作品を世界最速で作成し提供する株式会社世界最速試作センターを設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ハンズオン支援制度による、経営指導を含めた中小企業支援（あいち産業振興機構、中小機構）</li> <li>●ナビゲーション相談会開催による中小企業の情報アクセス強化（あいち産業振興機構、2011～13 年度）</li> <li>●ベトナム計画投資省に「愛知サポートデスク」（愛知県、2008 年から）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市、JETRO、民間企業支援団体が 1 か所に集まりワンストップサービスの提供</li> <li>●姉妹都市提携によるプラットフォーム作り</li> <li>●M/P や F/S の作成から事業化に至るまで包括的支援</li> <li>●技術指導を通じた候補となる現地企業の技術力底上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●神戸市と JETRO 神戸が同じフロアでシームレスな支援（内部専用通用口でつながる）</li> <li>●「寄り添い型」支援方針の下、海外展開前後において継続的に担当職員と登録アドバイザーが二人一組でアドバイス</li> <li>●課題別対応策を纏めたファイル設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●尼崎国際ビジネス交流会における進出時の失敗談共有や各団体との情報共有、企業間交流会</li> <li>●尼崎信用金庫による情報提供、コンサル会社紹介、進出後企業サポート</li> <li>●市の関連団体による市内企業の動向把握（市内企業 1200 社の DB）や企業への支援情報提供及び調査</li> </ul>
公的支援の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地方自治体、NPO が一体となって「諏訪圏工業メッセ」を 10 年以上実施。海外・地域内外の顧客への発信及び域内企業の横の連携強化に寄与</li> <li>●JETRO 諏訪支所が存在（国内で唯一の支所）。JETRO の情報を活用し、今後もより積極的に支援策を活用したい企業も存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●JETRO 名古屋や中小機構への相談が増加。一方、自力又は地銀や商社のサポートで海外進出に成功している企業も存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●北九州市とその関連団体、JETRO 北九州や JICA といった機関、更には民間団体・企業が強い連携の下、積極的かつ包括的な海外展開支援を行っており、進出を検討する企業側もそれをうまく活用しながら独自の方針を持ち海外展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●神戸市と JETRO 神戸が連携して支援し、開所 1 年で 36 件の支援実績</li> <li>●今後、支援内容につき更に周知</li> <li>●先行企業から、現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方等を学ぶ機会が必要との声もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●民間主導であるが、尼崎国際ビジネス交流会に市が積極的に協力</li> <li>●同交流会の参加企業のうち 5 社が海外展開に成功</li> </ul>
空洞化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>●県外や海外からの投資誘致</li> <li>●国内（東京、中京、関西）の販路開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●産業構造の多様化、新産業の創出（中部経産局は、自動車一極依存からの脱却、八ヶ岳構造創出戦略を構想中）</li> <li>●GNI のもとで海外投資誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●半導体やロボット、自動車、環境、情報などの新規産業の創出</li> <li>●自動車工場の積極的誘致と産学連携拠点を通じた地場中小企業の自動車部品に係る技術力及び調達率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●産業団地設置を通じた、医療・バイオ、先端技術系を含めた新規産業の誘致・集積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存工業の高度化や産業構造の都市型化、新たな企業の立地促進、商業の活性化</li> </ul>

## 参考文献

- 愛知県 (2011)、『あいち産業労働ビジョン 2011-2015 ～世界と戦える力強い愛知を目指して～』愛知県産業労働部産業労働政策課、平成 24 年 3 月。
- 愛知県 (2012)、『平成 22 年あいちの工業』工業統計調査結果報告書、愛知県県民生活部統計課編、平成 24 年 2 月。
- 愛知県 (2013)、『あいち産業と労働 Q&A 2013』愛知県産業労働部編、平成 25 年 4 月。
- 尼崎市 (2007)、「図説 尼崎の歴史」(2014 年 2 月 17 日閲覧)。  
<http://www.archives.city.amagasaki.hyogo.jp/chronicles/visual/index.html>
- 尼崎地域産業活性化機構 (2013)、「尼崎製造業の海外展開に関する調査」2012 年 10 月調査。
- 太田智之・辻隆司 (2008)、「中堅・中小企業の価格交渉力と標準化・モジュール化 ～収益力改善に向けて中堅・中小企業は何をすべきか～」、『みずほ総研論集』2008 年Ⅲ号。
- 岡谷市 (2010)、「岡谷の工業 平成 22 年工業統計調査結果概要」2010 年 12 月調査。
- 北九州市 (2012)、『北九州市経済産業レポート 2012』北九州市経済産業局。
- 北九州市 (2013)、「北九州市の人口 (町別)」2013 年 9 月調査。  
[http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file\\_0311.html](http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0311.html)
- 九州経済産業局 (2013)、「九州企業の海外展開にかかる実態調査」2013 年 10 月調査結果。
- 九州市制 50 周年記念事業実行委員会 (2013)、「北九州市の歴史」  
<http://www.kitakyushu50th.jp/history/history/p01.php> (2014 年 1 月 17 日閲覧)。
- 経済産業省 (2012)、「平成 23 年度工業統計調査」2010 年 12 月調査。
- 経済産業省・総務省統計局 (2009)、「平成 21 年経済センサスー基礎調査」2009 年 7 月調査。  
[http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file\\_0318.html](http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0318.html)
- 経済産業省・総務省統計局 (2012)、「平成 24 年経済センサスー活動調査」2012 年 2 月調査。
- 神戸市、「神戸の産業」(2014 年 2 月 17 日閲覧)。  
<http://www.city.kobe.lg.jp/information/public/online/kids/sangyo/skogyo.html>
- 神戸市 (2011)、「企業の海外進出に関するアンケート」2011 年 2 月調査。
- 渋谷康弘 (2005)、「愛知県の工業集積 —— 「合体型」の構造と有効な産業政策——」21 世紀愛知ものづくり提言論文。

商工総合研究所（2008）、『諏訪地域の工業集積と地域経済活性化への取り組み』平成19年度調査研究事業報告書、平成20年3月。

新日鐵住金（2013）、『アニュアルレポート2013』2013年3月期。

素形材センター（2006）、『素形材産業ビジョン —我が国の素形材産業が目指すべき方向性—』素形材産業ビジョン策定委員会、平成18年5月。

総務省統計局（1996）、「平成8年事業所・企業統計調査」平成8年10月調査。

総務省統計局（2006）、「平成18年事業所・企業統計調査」平成18年10月調査。

中部経済連合会（2011）、『中部地域の新産業構造ビジョン ～中部WAYの進化形と5つの次世代産業の提案～』平成23年2月。

通商産業省（1996）、「平成8年工業統計」平成8年12月調査。

長野県（2012）、「諏訪地域の概況」（2013年7月3日閲覧）。

<http://www.pref.nagano.lg.jp/kikaku/koutuu/vision/20120329/20120329suwasiryoul.pdf>

長野県（2009）、「データでみる諏訪地方」（2013年7月3日閲覧）。

<http://www.pref.nagano.lg.jp/xtihou/suwa/sanro/ro-suwa/data2009/industry-suwa2009.htm#111>