

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

日時: 2014年7月8日(火) 14:00~18:05

場所: 政策研究大学院大学 1階 1A&B 会議室

冒頭挨拶: (一財)アジア太平洋研究所 (APIR) 事務局次長 橋本嘉文

スピーカー: 政策研究大学院大学 (GRIPS) 教授/APIR リサーチリーダー 大野泉
大阪府商工労働部中小企業室ものづくり支援課参事 領家誠氏
神戸市アジア進出支援センター所長 檀特竜王氏
横浜市政策局共創推進室国際技術協力担当部長 橋本徹氏
(公財)北九州国際技術協力協会 (KITA) 技術協力部長 麻原伴治氏

コメンテーター: 中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課/海外展開支援室 課長補佐
木ノ本知弘氏
国際協力機構 (JICA) 国内事業部中小企業支援調査課長
江種利文氏

参加者: 地方自治体を含む公的機関・企業・研究者・学生等、78名、事務局5名、計83名

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

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

2. 本研究の問題意識と主なメッセージ:

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

「中小企業の海外新展開—『つながり力』を高める支援策とは?」(資料1)

- 2012年度から APIR と共同で、中小企業の海外展開支援をテーマとした研究に取り組んでいる。本日のセミナーでは、研究成果をもとに「つながり力」を高める支援とは何か、という観点から議論を深めたい。数年前から国は中小企業の海外展開を推進し始め、様々な施策を導入しているが、実際にはまだ試行錯誤の自治体・支援組織もあると思う。また、アジアビジネスや国際化で頑張っている中小企業の事例を紹介するセミナーや本は多いが、支援のあり方に焦点をあてたものは少ない。私たちは過去2年間に関西を含む国内の産業集積地を訪問し、タイやベトナムでも調査をした。素晴らしい取組をしている地方自治体や支援組織の方々に出会い多くを学んだことから、今般、こうした先進事例を皆様に紹介するセミナーを企画したいと考えた。前半セッションでは大阪府、神戸市、横浜市、北九州市の4つの自治体・支援組織からお話し頂き、最後のディスカッション・セッションで中小企業庁と JICA

にもご参加頂いて意見交換、皆様との質疑応答の機会を設けたい。

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

通じた海外展開支援。

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

3. 報告：

地域にねざした海外進出支援のあり方

(1) 「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」 資料2

領家誠氏（大阪府商工労働部中小企業室ものづくり支援課参事）

- ・ APIR・GRIPSの共同研究にメンバーとして参加して3年目となる。本日報告する内容は、昨年度報告書の第三章のエッセンスである。なお、ものづくり中小企業の海外展開の類型（スライド2）のうち、本研究は消費財（B to C）ではなく生産財（B to B）、さらに輸出型ではなく現地で生産を行う生産展開型に焦点をあてている。

- ・ 大阪府のものづくりビジネス支援センター（MOBIO）は中小企業支援室ではなく、成長産業振興室に属する。ワンストップでものづくり支援の相談を行っている。視察が増えており、一昨年度の 200 団体から昨年度は 408 団体の視察を受け、一日平均 2 件となっている。そのうちアジアからの団体は 67 件だった。また夜の時間帯にもものづくり企業に声をかけ、ワンテーマを定めて議論する MOBIO Cafe という小規模セミナーを開催しており、過去 4 年で延べ 1 万人の参加があった。企業目線で多様なテーマを取り上げているが、海外関連は企業の関心が高いテーマのひとつ。
- ・ 自治体における中小企業の海外進出のための基本的な支援体系として、①相談、②セミナー、③海外ビジネスマッチング、④海外ミッション、⑤現地支援機能（駐在事務所や民間委託におけるサポートデスク設置等）がある。
 - ① 相談：貿易相談から海外進出のための相談を含む。相談員の多くは外部専門家で、大手企業 OB を中心に海外経験豊かな人材を配置しているが、お任せ相談や上から目線の相談にならないよう、職員が同席するなどして、適宜相談状況の把握を行う必要がある。海外進出への関心は高まっているが、そもそも国内の経営課題に対応できているかを確認し、海外進出ありきとならないよう留意することも必要。広範な相談になるので相談員の能力向上も重要と考えている。
 - ② セミナー：「興味段階」では一般情報の提供でよいが、より効果的なのは海外進出の「計画段階」の企業をターゲットに個別具体的な情報提供する企画である。企画に際しては、企業のニーズ把握を常にしておくことが肝要である。
 - ③ ビジネスマッチング：海外展示会や商談会への出展補助、国内外でのマッチング等、いくつかの方法で行っている。課題は、（現地の）発注者・組織の存在有無や財務リスク、技術レベル等について自治体レベルで把握しきれないこと。また、現地の取引先の探索だけでなく、外注先を視野にいたれた海外企業とのマッチング機会の創出も課題。この点では JETRO や JICA（シニアボランティア等）、現地の業界組織等と連携して情報入手することが重要。現地の発注先の確保と進出のどちらを先に決めるのか、戦略的な検討が必要。
 - ④ 海外ミッション：目的を明確かつ戦略的に設定する必要がある（スタディツアー→ビジネスマッチング→進出のどの段階まで支援するのか？）。現地ネットワークづくりには時間を要し、また自治体の予算は限られているので、どの国でこういった支援をしていくかを絞り込むことは必要。
 - ⑤ 現地支援機能：近年の自治体の海外拠点の進出傾向としては、直営で駐在事務所をもつ自治体数が減少し、業務委託型が増加。駐在員事務所は ASEAN 地域で増加する一方だが、中国からの撤退が増えている。
- ・ インフラ輸出型支援は、国内の実証体制の有無が鍵となる。北九州市は、昔から国内で実証された技術を海外に普及しているから上手く機能している。国内実証の体制を整えたうえで、海外展開の取組につなげることが重要。
- ・ 昨年から JICA はタイ日・お互いプロジェクト（正式には「タイ国日対・産業クラスターリンクエッジのための体制整備調査」）を通じて、日系中小企業群の進出（集団 FDI）の促進・支援等を行っている。自治体や経済団体が参加する地域キーパーソン会議を開催し、人的ネットワーク構築をしている。自分も本プロジェクトに参加しているが、今後は、各地域の企業

がつながることが重要になろう。集団 FDI において、特定地域だけでは初期の進出企業の確保は難しい。全国から関心のある企業を集めるには、各地域の企業が顔の見える形で結びつくネットワークづくりが重要と考える。

- ・ 中小企業の海外展開支援における自治体の役割について、予算と人的資源が少ない中で、地域のどの産業集積を維持・発展させるのか、具体的な展開地域をターゲットしたモデル的取組を実施するなど、支援戦略の「文脈」を明確にすることが重要。多くの分野に手を広げるのではなく、自治体として強みがある事業に絞って戦略を立てることが重要。例えば、北九州市は都市づくりという文脈で長年取り組んでいるし、大阪府は今年度より、日本が高度成長期に整備した工業高校や高等専門学校の経験をもとにベトナムで中小企業の技能者育成支援に取り組む予定（JICA 草の根技術協力・地域経済活性化）。また、各地域の強みを活かして自治体同士が連携していくことも重要。単独の自治体ですべてを行うのは限界があり、特定地域における海外展開支援の経験とネットワーク構築を通じて、それらの取組を他地域や業種等に横展開するといったクラスター連携も一つの方向性ではないか。
- ・ 最後に、自治体の組織体制として、海外展開支援と国内企業支援を別の部署が担当している場合が多いが、自治体内における横のつながりを強め、国内外のシームレスな支援体制を構築することが重要と考える。

(2) 檀特竜王氏（神戸市アジア進出支援センター所長）

「神戸市の取組、『寄り添い型』による中小企業の海外進出支援」 資料 3

- ・ 本セミナーの問題意識にそって、「つながり力を高めるための支援策」の実践事例を紹介する。神戸市内には高い技術力を持つ大手企業（パナソニック、川崎重工、三菱重工、三菱電機等）が存在し、それを支える中小企業が集積している。「中小企業白書 2010 年版」を転機として、国の方針は中小企業の海外進出の積極支援に舵を切ったと認識。これをうけて、神戸市も中小企業にとって海外進出が一つの選択肢となるよう、2010 年秋頃から海外展開支援の検討を開始した。
- ・ つながり力の実践事例（その 1）は、「アジア進出研究会」である。市内中小製造業にアンケートを実施したところ、55 社が海外進出に関心をもっていることが判明。そこで甲南大学経営学部 安積敏政教授に座長をお願いして「アジア進出研究会」を立ち上げた（2011 年 4 月～11 月）。研究会を通じて専門的見地から幅広く意見を求めるとともに、個別企業訪問調査（海外進出に関心をもつ企業にヒアリング）や東南アジア調査ミッション（ベトナム、タイ、インドネシア）を実施した。これらの結果をふまえて海外展開支援策を検討した。
- ・ アジア進出研究会の主な提言は、①アジア進出支援センター設置、②海外進出前のリスク軽減支援、③「寄り添い型」の中小企業のアジア進出支援、であった。これをうけて研究会から 8 か月後の 2012 年 7 月に「神戸市アジア進出支援センター」を設置し、企業の進出検討段階から進出後まで、中小企業の目線に立った「寄り添い型支援」をする方針で取り組むことにした。「寄り添い型支援」は、中小企業ごとに課題・対応方法が異なり、各企業の事情に合った適切な支援を行っていくべきとの安積座長の助言をふまえたものである。なお、本センターは市の産業振興局工業課の所管であるので、国内と海外の展開支援策を両輪として取り組む組織体制になっている。
- ・ つながり力の実践事例（その 2）は、支援のための 3 つのネットワークづくりである。相談

できる協力者が多くいることが重要と考え、本センターは①業界団体（兵庫工業会、神戸市機械金属工業会、神戸商工会議所等）、②アドバイザー（国別・業種別の専門、登録者数は今年度 116 名）、③支援機関等（国・県・他都市、JETRO・中小機構・JICA、外国政府機関、民間企業、海外ミッション訪問先等）といった、3 種類のネットワークづくりに取り組んでいる。特に支援機関等とのネットワークでは、企業目線に立った利用し易さを考えて本センターを JETRO 神戸の隣に設置し、内部専用通用口でつながるようにした。さらに今年 5 月に県のひょうご海外ビジネスセンターが同じフロアに移転し、「ひょうご・神戸国際ビジネススクエア」として、企業の海外展開をワンストップで一体的に支援する体制を整えた。

- ・ 他にも、つながり力の実践事例として、地域の弁護士との連携（その 3）、留学支援団体との連携（その 4）、アジアビジネスミッション（その 5）がある。海外展開では法律上の問題に直面することが多いが、弁護士は敷居が高くて利用しづらい、海外の法制度に精通した弁護士を探すのが困難といった声を中小企業からよく聞く。そこで地域の海外展開支援弁護士とのネットワーク構築や、若手弁護士による勉強会開催等を行っている。また、地元の留学生支援団体（国際教育文化交流協会）と共に外国人留学生向けの塾を開設し、中小企業経営者と共にアジアでの事業展開について学ぶ場を設けている。さらにアジアビジネスミッションを企画し、関心ある企業に参加いただき、海外政府機関等とのネットワーク深化の機会にしている。例えば、昨年ベトナムビジネスミッションを企画したが、その後、参加企業の中からハノイ進出が決まった。今年上半期はフィリピンミッションを企画・準備中である。
- ・ 中小企業の海外進出支援の効果については、センター利用者、海外進出した企業への質問を通じて把握に努めている。海外進出後の本社への影響について聞き取りしたところ、概ねポジティブな回答だった。今後、中小企業の海外展開支援に関する全国各地の成功・失敗例について経営者の生の声を蓄積・共有するとともに、支援の効果を高めていきたい。
- ・ 最後に、ホームページにセンターの活動状況を毎月掲載しており、参考にして頂ければ幸い。

相手国との共創プロセスを通じた海外展開

(3) 橋本徹氏（横浜市政策局共創推進室国際技術協力担当部長）

「横浜市の公民連携による国際技術協力（Y-PORT 事業）」 資料 4

- ・ 横浜市の国際技術協力課は、3 年前に政策局共創推進室（民間連携事業をすすめる部局）内に設置された。神戸市や大阪府の事例とは異なり、当政策局は総合調整、中期の企画立案を主たる担当業務とする部局であり、経済・産業振興の直接の担当ではない。この 3 年、試行錯誤で取り組んだ結果、現在、国際技術協力課は庁内・外務機関のハブ組織として機能している。「共創」、特にキーパーソンと「つながる」ことが重要と考えており、その観点から Y-PORT 事業を紹介したい。
- ・ 横浜市には大手エンジニアリング企業など（日揮、JFE、千代田、日立等）が多く、また海外展開に強い意欲をもち技術力の高い中小企業が存在する。国が企業の海外展開を積極的に推進しているため、その流れで横浜市も JICA、JBIC、アジア開発銀行等と連携協定を締結していった背景がある。
- ・ 横浜市は人口急増に伴う都市化を経験、その過程で自らが直面した環境・都市問題を解決する知見・ノウハウを蓄積してきた。この蓄積をもとに過去 30 年以上、水道局を中心に国際技術援助に取り組み、また国連と連携して CityNet（アジア中心に 80 都市が加盟する技術協力

都市間ネットワーク)を25年間主導してきた。私は援助は一時的なものになりがちで、ビジネス展開があってこそ持続的に事業を実施できると考えている。そのため、公民連携での海外展開がより重要である。

- ・ 特に高度成長期に、5大戦争(①ごみ、②道路交通、③環境破壊、④水資源、⑤公共用地不足)といった都市問題に対し、ハード面では6大事業(①都市部の強化(みなとみらい21等)、②金沢地先埋め立て、③港北ニュータウンの建設、④高速鉄道の建設、⑤高速道路の建設、⑥ベイブリッジの建設)で街づくりに取り組んできた。ソフト面では、市民協働によるごみの減量化(G30)などを行ってきた。ごみ分別を推進し、30%のごみ削減を目指したが、リサイクル化により結果として43%削減に成功した。ただし、途上国でこうした環境ビジネスが成り立つには技術提供だけでは不十分で、ごみの不法投棄を罰する条例や規則等がなければならない。つまり海外市場を開拓する場合、技術だけでなく、相手国の立場に立った仕組みや政策づくり(=共創プロセス)が重要になる。
- ・ Y-PORT事業の特色は、都市間のネットワークを基盤とした共創にあり、相手国の都市づくりのためのソリューションを提供すること。どの企業やセクターが進出すべきか戦略をもち、国より企業に近い地方自治体の特色を活かした事業である。Y-PORT事業には三つの取組がある。第一は、シティプロモーション(スマートシティ会議等)で、国際会議や海外セミナー等や市の都市インフラ施設への視察受入れ等を通して横浜の都市づくりのノウハウを海外に発信している。第二に、企業の海外展開支援のためのビジネスマッチング(横浜ダイ、共創Y-PORTワーキング等)で、海外からの招聘、企業を同行したミッション等を行っている。また、国際技術協力に関する相談・提案窓口としてY-PORTフロントを設置し、企業に対して環境に配慮した都市づくりの都市間連携、国の施策の情報提供等、横浜と連携した海外事業展開を支援している。さらに、市の水道局が100%出資して、横浜ウォーター(株)という国内外に水道事業サービスを提供する会社を設立した(平成22年7月)。水道局のノウハウ・技術力を利用して課題解決型のビジネス展開をし、収益基盤の強化をめざすもの。第三に、都市づくりのアドバイザーとして、国際機関(JICA, JBIC, ADB等)、海外都市、市内のインフラ系の大企業(日揮、JFE、千代田、日立等)との連携事業等を行っている。都市間の協力関係をベースに民間提案型F/S調査等を通じて企業にとってのエントリーポイントをつくと同時に、企業からの提案を受け(Y-PORTフロント)、相手都市に横浜市との連携を働きかけるもの。
- ・ 重要なきっかけは、JICAとの包括連携協定の締結(2011年10月)だった。第一号としてフィリピンのセブ市と都市づくりに関する技術協力の覚書を締結し(2012年3月)、企業にも積極的に働きかけ、都市間交流だけでなく、重層的な関係構築に取り組んだ。日本とフィリピンの二国間の協力関係の中で、市内企業の海外展開につながる様々な事業が提案され、JICA等によるF/S調査の結果を具体事例にしてエントリーしていく形になった。セブ市の事業では、都市づくりの中期ビジョンの立案、横浜ウォーター(株)によるメトロセブ水道公社への人材育成や水道の質改善等の技術協力(外務省無償資金協力)、さらにごみ処理や浄化槽等の中小企業の調査案件(外務省/JICA)等、オール横浜としてサポートやコーディネートを行っている。また、直接セブ市に依頼し、企業や合同調査団の派遣を通じ、相手都市の行政機関や企業トップとの直接交流、横浜市内の企業に対するセブの都市インフラニーズに関する情報提供、国やJICA事業に対する応募プロポーザルの書き方等の情報提供等もした。必

要あれば、ビジネスパートナーに関する情報の共有や、セブ側の関係政府機関との接点の確保等も行ってきた。

- ・ フィリピンのセブ市に加え、ベトナムのダナン市、タイのバンコク市でも事業展開を行っている。一方、現場では他国企業との競争もあり容易に企業の海外展開を進められないところ、今後、対応を考える必要がある。
- ・ 海外展開を行っていく上で、二国間、都市間連携、企業間連携等の重層的関係をつくり、それに企業が連なっていくことが重要。今年 3 月、総理官邸で行われた経協インフラ戦略会議において横浜市と神戸市が発表する場をいただき、国レベルでも共創関係の重要性への認識が深まったと考える。様々な政策の量は増えているが、実際に具体的に動くように、質を高めていくことが今後の課題ではないか。
- ・ 最後に、こうした日本が貢献している取組をもっと海外に打ち出していく意義を強調したい。私自身、世界銀行やアジア開発銀行の経験で、他国のそのようなアピールを見てきている。日本はこの点では弱く、またアピールだけではなく実現化していくことも大切。横浜市も引き続き積極的に情報提供を行っていきたい。

(4) 麻原伴治氏（公財）北九州国際技術協力協会（KITA）技術協力部長

「北九州の経験にもとづく環境国際協力と地域産業発展」 資料 5

- ・ 私は企業の経験を経て、今年 1 月より国際協力に携わり始め、4 月より北九州国際技術協力協会（KITA）の技術協力部長として職務に就いている。これまでの経験を踏まえて、北九州市の取組と KITA の事業について説明したい。主に①都市インフラ、②個別の中小企業支援という二つの大きな柱があるが、企業に寄り添った支援を中心に紹介する。
- ・ KITA は、北九州の工業化や公害克服の過程で獲得した環境技術・産業技術を海外移転することで北九州の国際研修都市化と産業発展に資する目的で、1980 年に設立された（設立母体は北九州青年会議所、北九州商工会議所、西日本工業倶楽部）。北九州市と福岡市、企業（580 社）、団体や個人、また人材面では企業 OB の支援をうけて取り組んできた。主な事業として①国際研修と②技術協力事業がある。①については、JICA 九州センター（1990 年設立）の事業を受託して産業・環境分野の研修を実施しており、1980～2013 年度までに 150 カ国（ヨーロッパやアメリカを除いた国）7,453 人の研修員を受け入れた。②については、北九州市経済産業局や JETRO 北九州と連携して、市内中小企業の海外展開支援のコーディネート、海外企業のニーズ発掘と地元企業のシーズのマッチング（大手企業 OB が目利きエンジニアとして支援）、海外セミナー等でのプレゼンテーションを行っている。
- ・ 環都都市・北九州の原点には産官学が一体となって公害を克服した経験があり、これが現在の環境分野の事業展開につながっている。一方、国内だけでなく、グローバル化を通じて地域企業を活性化するという観点から、東南アジアへの海外展開が開始されることになった。
- ・ こうした取組を強化するために、2010 年 6 月に北九州市環境局が「アジア低炭素化センター」を開設した。本センターの目的は、日本の環境技術を集約し、環境ビジネスの手法でアジアの低炭素化を推進していくことで、北九州市環境局環境国際戦略室のもと、KITA、地球環境戦略研究機関（IGES）北九州アーバンセンターが連携して構成されている。具体的には、技術輸出（①エネルギーマネジメント、②水ビジネス、③リサイクル・廃棄物処理、④クリーナー・プロダクション及び汚染防止）、及び相手国のグリーンな都市づくりのための事業展開

を行っている。公害克服の経験がベースにあり、北九州エコタウンでの実証実験を踏まえて事業に活かし、海外都市固有の問題や状況に対して相談に乗っていく体制をつくっている。

- ・ 特記すべきは、ソフトとハード面の支援をパッケージにして「北九州モデル」として、海外のニーズにあった総合的な都市ソリューションを提供していること。そして、官民連携で都市環境インフラ整備し、環境配慮型都市づくりを支援している（現在、インドネシアのスラバヤ市でごみ処理のリサイクル事業を実施中）。
- ・ 中小企業の海外展開支援については、北九州市がベトナムのハイフォン市と交流・協力協定を締結（2009年4月）したことで、水ビジネスの展開につながった。この実績をもとにホーチミン市の浄水場においても実証実験を開始することになった。現時点では企業に紐がついた事業ではないが、今後、設備設置の段階では企業が入ってくるようになる。
- ・ この他、北九州市では、国際ビジネスに関するワンストップの相談・支援拠点として、北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター（KTI）を設置している。ワンフロアに北九州市国際ビジネス振興課、JETRO 北九州、北九州貿易協会が入居し、企業目線に立った支援体制を整備している。
- ・ 自治体の予算は限られているため、他機関の事業との連携は不可欠。そこで、JETRO の RIT 事業（地域間交流支援）を活用し、ベトナムのハノイとハイフォン地域における金属加工・機械加工の産業分野との交流をもち、KITA を中心に、北九州市、JETRO がメンバーとなり企業調査を行っている。これらの調査結果を踏まえて、現地企業の実態や特徴、連携の可能性等を説明するセミナーを開催し、実際に関心を持った企業が随行するミッションを実施した。ミッション後、ベトナムへ進出し、成約した企業、進行中の企業もある一方、商談が中止してしまった企業もあるのが実態。
- ・ また、JICA 草の根協力事業を利用して、ベトナム企業における生産管理などのマネジメント能力不足に対して企業の底上げ事業を行っている。まずはベトナムの大学教員を北九州で研修し、その教員が学生や企業に教えていく体制づくりを支援している。加えて、企業に直接働きかけることも重視し、個別訪問した 46 社のうち 14 社に対して、継続的に指導（個別技術アドバイス、5S 導入指導）を行ってきた。その結果、5S 実施でレベルアップしたベトナム企業もでてきて、北九州の企業が商談を行う段階までの実績を出すにいたった。
- ・ この取組に加え、企業間の交流を深めるために、ベトナムで展示やセミナーを柱とする技術交流会を開催する。ベトナムと北九州の企業の交流の場、またビジネスマッチングの場にもなることを期待している。
- ・ 今後の対応として、海外展開を横に拡充していくために、アンケート等を通して、改めて北九州企業のニーズや各企業の実態を見極めていきたい。また企業の進出国としての関心は、中国・韓国からベトナム・インドネシアへ移行しており、それらを踏まえ、今後の取り組み方を考えていきたい。

4. コメント

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

- ・ 昨年6月、政府の「日本再興戦略」の中で、今後五年間で新たに1万社の中小企業の海外展開を実現することが目標に掲げられた。現在、海外展開している中小企業が1万社程なので、

五年間での倍増はかなり野心的。この目標達成のために、現状の支援策は果たして十分であろうか。

- 本日のテーマである「つながり力」は「日本再興戦略」の目標達成においても極めて重要。「だれとだれをつなぐのか」と考えた場合、支援者と事業主体の2つの立場から考えることができる。本日は主に支援者の立場からの議論であるが、先ほどご紹介あったような地方自治体における支援の力を借りながら、各地の商工会議所、金融機関、弁護士会など公的支援機関以外の幅広い支援者や、コンサル等の民間事業者、大学等の教育機関とのつながりも重要になってくる。
- こうした支援者が単独で動いているだけでは、「海外展開についてどこに相談すればよいかわからない」という中小企業の声はいつまでもなくなるだろう。国内と海外の双方で、支援者をつなぐことによる相談窓口の強化が求められている。
- 支援者をつなぐ仕組みとして、2つの事例を紹介する。第一に、中小企業の幅広い経営課題に対応する県レベルの支援拠点「よろず支援拠点」の新設。第二に、経営革新等支援機関という国が認定した支援機関（税理士法人、弁護士法人、地域金融機関、商工会議所等）の強化。後者については、現時点で約2万2千の機関が認定されており、このうち海外展開支援を行っている組織が全国に約780機関ある。各拠点の機能には限界もあるが、中小企業にとって身近な支援窓口を強化することで、適切な公的機関や専門家へつなげることができると考えている。
- また、海外では現地支援プラットフォームを10か所立ち上げ、在外公館やJETRO/JICAの海外事務所等の縦割りを解消し、現地の官民支援機関が連携して一つのプラットフォームとして、企業の受け皿となるよう支援体制を整えている。
- 一方、国の支援策だけでは十分とは言えず、地方自治体のほかに民間支援事業者等の力をかりて、海外展開支援に取り組むことが重要と考えている。各地方自治体と施策は共有しているものの、共有した施策情報をいかに中小企業へ届けるか、さらには中小企業の施策活用結果を踏まえていかに次の施策を練っていくか、といった観点から、今後、評価・検証の仕組みづくりに取り組んでいく必要がある。
- 最後に、本日の報告の中ではベトナムをターゲットとした事例紹介が複数聞かれたが、国内各地域の中小企業の関心が特定国に集中する場合、海外の受け手の調整をどのように行うべきか。自治体間をつなげる連携の可能性を含めて、ご登壇者の意見を伺いたい。

(2) 江種利文氏（JICA 国内事業部中小企業支援調査 課長）

- 本日のお話から、地方自治体が戦略的に地元中小企業の海外展開支援を行っていること、また中小企業の目線に立った支援体制を整備していることを改めて認識した。私からは、JICA 支援事業に関する説明、及び最近の中小企業の海外展開支援の状況についてコメントしたい。
- JICA として、国内の中小企業に対する海外展開支援を始めて丸二年が経ち、この四月から三年目に突入した。事業量が拡大し、今年度予算は7億円になったことで、周りから注目と厳しい目が集まっている。国内事業部中小企業支援課では、今年度第1回目として、案件化調査の枠を24件（年間50件）に設定したところ、7倍近くの競争率になる170件近い応募があった。多くの企業の要望に応えられるよう、財政当局に予算増を促しているところだが、その一方、2年目ですでに成果を出す必要があり、応募・関心企業が多いだけでは予算増に

つなげる事は難しいという回答をうけている。まだ2年目だが、幾つかの企業からは駐在事務所の設置、外注先の決定、工場の稼働開始等の実績が報告されており、JICAとしてはこのような企業を増やしていきたい。

- ・ 今回のセミナーを通じ、各地域の自治体が果たす役割の大きさを改めて認識した。外務省やJICAが支援できる部分は限られているし、JETROや中小機構のような企業支援を専門に行っている機関とも大きな違いがある。JICA事業はあくまで途上国の開発課題に対して、中小企業の先進技術を活用していくこと、つまり課題と先進技術のマッチングをしながら進めることを使命としている。
- ・ 大阪府や神戸市が、企業が進出する初期段階で、相談業務、ビジネスマッチング、セミナー、さらに海外ミッション等の段階を経て、海外展開に適している企業を絞りこんでいる点は非常に重要。このような自治体を持つ情報をJICAへつなげる仕組みづくりができないか。正直、JICAとしては、多くの企業から応募頂く一方で、1社でも多く海外展開に成功してもらえるように量より質を重視した審査を行う必要がある。各自治体が持っている情報を共有して頂き、優良企業をJICAにつないで頂けると大変有難い。前述のとおり、外務省・JICAが行う事業は開発課題の解決が念頭にあるため、どの製品でもJICAスキームを利用できるわけではない。JICAにとってのWinは課題解決のための活用、中小企業や自治体にとってのWinは海外展開に向けることであり、両者が合致して初めて事業が回ることになる。

5. パネル・ディスカッションと質疑応答

自治体間の連携について

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

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

国と自治体との連携について

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

る。現在の目標達成状況とあわせて、考えを伺いたい。

→ (中小企業庁・木ノ本氏)

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

どのような企業が出るべきか。地域経済活性化との関連について

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

→ (神戸市・檀特氏) 神戸市は海外進出のチェック項目をもち、①海外進出の目的は何か(自社の体制、社長の意欲・決断力等を含め)、②市場・顧客が確保されているか、③差別化されたコア技術があるか、等の基準に照らして企業と相談する。その結果、海外進出しなくても国内でまだやるべきことがあるのではないかと助言する場合もある。海外進出に偏っていない。また、神戸市内に利益を還元できるか、という点も常に視野に入れて検討する。

→ (大阪府・領家氏) MOBIOの主な支援対象は従業員10~99人の企業層だが、この中でも経営者に「変革と挑戦」意欲がある企業に対して支援を行っている。海外進出は、様々な経営課題のひとつであり、企業の意向に加え、企業自身がどの程度海外に関心を持ち、取り組む体制があるか、実際に現地の相談窓口や企業を訪問してきているか等を含めて検討し、助言している。

新しい「つながり」をつくるイニシアティブ

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

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

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

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

JICA が今後取り組む方向について

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

- (JICA・江種氏) 自治体は過去の経験やノウハウというソフト面の蓄積をもち、企業はそれを実現する製品・技術といったハード面の蓄積をもつ。これらを併せて途上国が抱える開発問題の解決に活かすことができればと思う。しかし、JICA の本体事業にどのように関係づけていくかは課題。特定企業に紐付きの入札や審査をすれば、一般論として公平性に反することになる。他方、国が中小企業の海外展開を支援する大きな動きの中で、外務省で自治体の活動に紐づいた無償資金制度をつくる可能性を検討中と聞いている。また、(ここからは個人的見解だが) 日本製品は世界的に質では卓越するが、価格面は弱い。しかし、高額製品に価値を見出して購入する顧客もいる。富裕層がいる途上国もあり、浄水装置を個人で購入する事例もある。日本の特異性を活かした事業展開を検討する余地があり、そこを無理して国が関与(負担)する対応策は、市場を歪める要因になるのではないか。

中小企業の実態について

- Q. 中小企業が直面している実態について議論がなかった点は残念だった。質問として、現在、国内中小企業数が約 400 万社となり、アベノミクスによる円安が進んでいるが、実態として円安に支えられ輸出が伸びたのは鉄鋼等の素材産業であり、ものづくり産業は伸びが悪い現状がある。中小企業の将来はどの程度深刻か、教えて頂きたい。

- (GRIPS 大野泉) 今回のセミナーは、先進自治体等による中小企業の海外展開支援に焦点をあてたので、内容や参加者が自治体・支援組織が中心になったことを述べておきたい。

- (大阪府・領家氏) 昨年の中小企業白書のアンケート結果によれば、規模を大きくしたい企業は 3 割と少なく、7 割は現状維持を希望している。これは大阪府内の企業と関わっていても感じる実態。また、量産できる企業が少なくなっているのが現状。円安や円高がどのような方向になったとしても、企業として生産量を急激に変えることは難しい。これは数が減ったというより、体制面の制約によるもの。仕事は、技術力があり対応力のある企業に集まる傾向にあり、一方で、小規模零細の中小企業には発注がいかないという 2 極化の傾向。景気循

環に加え、生産現場の海外シフトもあり、恒常的な受注の増加が見通しにくい中、直ちに増産というのは難しい状況で、中小への波及については、時差がでるのは、仕方ない状況と考える。

- (神戸市・檀特氏) 神戸市の工業統計によると、事業者数 1,862 社 (平成 22) / 1,864 社 (平成 23)、従業員数 70,267 人 (平成 22) / 68,936 人 (平成 23)、製造業出荷額約 2 兆 9 千億円 (平成 23) である。10 年前の平成 13 年は事業者数 2,637 社、従業員数 73,447 人、製造業出荷額約 2 兆 6 千億円であるので、事業者数は減少したが出荷額は増加している。先週大阪の APIR の同様の研究会で、某中小企業から寄せられた声は、町工場も厳しい状況にあり、海外展開は生き残りの選択肢の一つにすぎない点を念頭において支援してほしい、というもの。海外展開だけでなく、国内で解決方法はないかという観点からもアドバイスを受けられれば、もっと良い支援制度になるのではないかという意見だった。
- (中小企業庁・木ノ本氏) 海外展開はあくまで中小企業の経営上の課題解決策の一つと考えている。どのような中小企業も海外展開に適しているとは言い難く、海外展開にはリスクが伴うとの認識も必要。ただし、海外への一步を踏み出したくても 1 社単独では踏み切れない中小企業に向けて、全国商工会連合会や JETRO は複数企業による共同進出の支援を行っている。同一地域内の異業種グループが連携して受注生産を目指すなど、このように事業実施主体がつながることで中小企業の枠にとらわれない海外展開を実現している例もある。

参加者との質疑応答

- Q. 神戸市の寄り添い型支援について、現地の法律事務所、税理士事務所も紹介しているのか。
→ (神戸市・檀特氏) 現地の日本の弁護士事務所を通じて紹介している。またアドバイザーの中に弁護士や会計士もいることから、直接アドバイスを提供することもある。

- Q. ものづくりを牽引してきた自動車産業と家電産業の企業の多くはすでに海外進出している。残ったものづくり分野における中小企業はどの程度存在するのだろうか。北九州 KITA より、海外進出にあたり、まず相手国のニーズを探ることが重要という話があった。全く同感だが、一方で残っているものづくり中小企業が進出するにあたり、この業種であればというのがあるのか。また、ニーズ把握のための現地調査の方策を具体的に教えてほしい。
→ (北九州市・麻原氏) 中小企業だけで現地のニーズを把握することは難しい。方策としては実際に現地へ足を運ぶことが重要で、北九州の場合は KITA がコーディネートを果たしている。進出できそうな業種は、それぞれの地域で産業や企業の構造等の特色が異なることから一概には言えず、その地域に似通った業種を探すことが重要と考える。また、現地調査を通じてネットワークをつくり、現地政府が取り組む事業に入り込むのも戦略ではないだろうか。現地調査は、ある程度、分野を絞って訪問していくことが重要。
- (横浜市・橋本氏) マーケットをどう捉えるかが重要。現地のニーズとすでに国内企業がもっている技術や製品をどうつなぎ合わせるか、これも自治体の役割の一つになるのではないかと。大手と中小企業の連携事業はまだ成功例がないため明確に答えることはできないが、例えば現在 JFE エンジニアがごみの焼却事業を行っているが、ある程度大規模なリサイクル工場が主力で小規模リサイクルまでは手が回らないことから、今後は市内の中小企業とのマッチング可能性があると考えている。すなわち、現地ニーズも重要だが、今後どんなニーズがあが

ってくるかという観点をもって JICA 調査と組んでいくことが不可欠になっている。

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

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

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

→ (中小企業庁・木ノ本氏) 広報面に関し、中小企業の海外展開に特化してはいないが、国として取り組むクールジャパン戦略の中では、先進的な地方自治体が海外のテレビ局と連携して地場製品の売り込みを図っている例がある。また、海外への直接進出だけでなく、インバウンドとして海外のビジネス関係者に日本へ来てもらい、そこからビジネスチャンスをつかむことも重要と考える。本セミナーは製造業に焦点をあてたが、日本が得意とするおもてなしを含め、サービス業の海外展開も強化していくことを検討していきたい。

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

4. 最後に (GRIPS・大野泉)

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

(了)