中小企業の海外新展開
―「つながり力」を高める支援策とは？

2014年7月8日（火）

政策研究大学院大学（GRIPS）／
APIRリサーチリーダー　大野泉

新段階に入った中小企業の海外展開支援

- 国・地方自治体・支援組織等による中小企業の海外展開支援の導入（2010/11年）から3年余。支援メニュー・組織の数は拡充。以下、最近の例（巻末資料も参照）：
  - 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
  - ODAの戦略的活用、等
- 今後は、支援策の「量」拡大より「質」充実が必要。
- 国レベルで導入された施策が中小企業に役立つためには、①中小企業が地元の地域・自治体の相談窓口や支援組織とつながり、さらに②地域・自治体や支援組織が国レベル、相手国政府、現地キーパーソンと深くつながることが重要。

今までの研究から得られた示唆
（APIR・GRIPS共同研究 「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」2012～13年度）

どんな支援をすべきか？　どんな企業が出るべきか？

- 新しい「つながり」をつくる必要性（＝組織イノベーション）
  - 地域に根ざした国内ものづくり支援機能
    x 海外展開支援機能 x 現地支援機能
- 「つながり」をつくるリーダーの存在
  - 中小企業の海外展開ニーズや支援の担い手は、地域の産業集積の特徴、自治体の規模等により、さまざま
- 相手国（進出先）との「共創プロセス」を通じた、海外展開支援に取り組む必要性
  - 相手国の産業開発ニーズや社会的課題の解決に貢献する、互恵的なパートナーシップの構築

「つながり力」を高める支援策、アプローチ

1. 国内の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。
   ——大阪府MOBIO、諏訪圏スワモ、（尼崎国際ビジネス交流会）、等
2. 海外展開支援の拠点で「寄り添い型支援」を実施、企業とつながる。
   ——神戸市アジア進出支援センター、あいち国際ビジネス支援センター、等
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）、等
4. ビジネス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。（その際に ODA・経済協力、姉妹都市連携等を通じて、自治体に蓄積されたノウハウや現地で構築してきたネットワーク、企業の技術力を活用する。）
   ——北九州アジア低炭素化センター＋国際技術協力協会（KITA）、横浜市（Y-PORT事業、横浜ウォーター（株）他）、諏訪圏DTF研究会、等

「つながり」をつくるリーダーの存在（以下、例）

- 地域経済産業局――国と地域の官民の接点。特に関西では近畿経済産業局を事務局として、関西中小企業のベトナム展開支援プラットフォーム「関西ベトナム経済交流会議」が機能。また「Team E-Kansai」による環境・省エネビジネスのアジア展開支援。
- 自治体（都道府県・市）――例えば、大阪府、神戸市、横浜市、北九州市は、「つながり」のハブ組織をつくり、地域に根ざした中小企業の海外展開支援に取組む。（←本日のご発表）
- 金融機関――地元密着型の金融機関が、市と密接に協力しながら中小企業のアジア展開を支援。例えば、「尼崎国際ビジネス交流会」は尼崎信用金庫がコーディネーター役で（他に尼崎市、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会）、関心ある中小企業に情報提供。
- 企業OBを核としたNPO――大手企業OBがNPOの中核人材になり、行政と連携して地元企業の海外展開を支援。例えば、諏訪地域（スワモ、長野県テクノ財団）や北九州（KITA）。
- 中小企業――中小企業相互の連携、企業をつなぐリーダーの例として、大阪のザ・サポート社（ベトナム共同進出支援）、愛知のV.I.T.社（タイで協業進出）。

「つながり力」を高める取組の事例

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）	・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、南部ドンナイ省及びホーチミン市人民委員会と協力文書を締結、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	
MOBIO／ものづくりビジネスセンター大阪（大阪府）	・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）	・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、スワモを窓口に、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）	・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）	・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）	・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

「つながり力」を高める取組の事例（続）

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）	・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）	・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	・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
横浜市／ Y-PORT事業、横浜ウォーター（株）、等	・市の政策局が公民連携のハブとなり、「Y-PORT事業」を推進。新興国・途上国の持続可能な都市づくり＋市内企業のビジネス展開を支援 ・市とJICA、ADBとの連携協定/覚書の締結 ・水ビジネス展開のための体制づくり（水道局が100%出資する横浜ウォーター（株）、横浜水ビジネス協議会、環境創造局との連携、等）
DTF／デスクトップファクトリー研究会（長野県テクノ財団）	・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）	・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）	・タイに協業進出、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、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）

相手国との「共創プロセス」を通じた海外展開

- 相手国と互恵的な関係を築くために、進出先の産業発展段階や社会的課題など、現地のニーズを考慮して、中小企業の海外進出を支援することは重要。
- 相手国との「共創プロセス」を通じた海外展開支援。このプロセスで、国内の地域や自治体に蓄積されたノウハウ・企業の技術を活用していく。コーディネーター役としての自治体の役割。
- その際、海外姉妹都市との連携、ODAや経済協力を通じて育てた現地の人材・組織等を動員する意義は大きい。

➔ *日本の産業政策と産業開発協力を調和化して、アジアと「ものづくりパートナーシップ」を強化することを提案。*

➔ *海外都市連携による「都市づくりパートナーシップ」も。*

タイとベトナムの比較

- 共通点：①FDIを活用した工業化戦略、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
- 相違点：①FDI集積や裾野産業の発展度合い（下記の表）、②日系中小企業の進出に対する現地（政府・企業）の反応、③海外展開支援のあり方への示唆（特に進出）

タイ・ベトナム基礎経済指標

	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）

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迷については注視する必要あり。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ヵ年計画あり。NESDBは有能。現政権の「国家戦略」は実効性不明。	5ヵ年計画、10ヵ年戦略は総花的・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。

日系中小企業の進出への現地反応、海外展開支援への示唆

タイ：

- 日系中小企業の新規進出を「選択的歓迎」、地場産業と競合しない高付加価値技術やハイテク分野への貢献を要望。（BOIは外資優遇政策をシフト予定）
- 長年の経済協力・人材交流を基盤に、ものづくり技術や文化を理解する組織・人材層が厚い。日本式の製造技術や生産管理システムを習得した人材や教育・普及組織が育つ。
- これら現地リソースを活用して、現地のニーズに合致した形で中小企業の進出支援をすることが望ましい。（←TPA、TNI、中小企業診断士、サシン日本センターの取組、等）

ベトナム：

- 日系中小企業の新規進出を「全面歓迎」、裾野産業育成における日系中小企業の役割に高い期待。
- 事業環境や政策面の障害除去のために、日本側から政策的働きかけや能力強化が有用。（←日越官民による政策協議、ODA・経済協力を活用した産業人材育成、裾野産業育成支援、等）
- 外資受入れに積極的な現地自治体との連携・交渉は重要。

最後に:「つながり力」を高める支援策とは？

- 「地域に根ざした」海外展開支援
  - 地域経済活性化の視点、国内と海外をつなぐ
  - 誰が中小企業との「つながり力」のリーダーになるか？
- 相手国との「共創プロセス」を通じた海外展開支援
  - 「進出後」の現地支援のあり方、現地のリソースの活用
  - 課題解決型のビジネス、自治体に蓄積された経験の活用
- 検討すべきこと
  - 国・都道府県・市レベルの支援の連携、組み合わせ方
    自治体間の連携（と競争？）
  - 地域にあるリソースの活用（留学生、企業OB、姉妹都市等）
  - 産業開発協力（ODA）・経済協力とのより広範な連携

APIR・GRIPS共同研究の詳細は、こちらをご覧下さい！

アジア太平洋研究所（APIR） http://www.apir.or.jp/ja/

- 中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究
  http://www.apir.or.jp/ja/research/research-project/1990/
- 中小企業の東南アジア進出に関する比較研究
  http://www.apir.or.jp/ja/research/research-project/3346/

政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラム

http://www.grips.ac.jp/forum/

- 2012年度版報告書 「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」
  http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/APIR_report.htm
- 2013年度版報告書 「日本型ものづくりのアジア展開：中小企業の東南アジア進出と支援策」
  http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/APIR_report2013.htm

参考資料

中小企業の海外展開支援会議の体制（全国レベル）

中小企業海外展開支援会議

関係省庁
経済産業省
金融庁
外務省
農水省

政府系機関
ジェトロ
中小機構
日本貿易保険
JICA

中小企業団体
日本商工会議所
全国商工会連合会
全国中小企業団体中央会

金融機関
全国銀行協会
全国地方銀行協会
第二地方銀行協会
全国信用金庫協会
全国信用組合中央協会
全国信用保証協会連合
日本政策金融公庫
商工組合中央金庫

その他
日本弁護士連合会
海外産業人材育成協会

（※ 呼応して、全国9ブロックで地域会議・体制構築）

中小企業海外展開支援大綱（平成23年6月、24年3月改定）

＜重点課題（5つの柱）＞

1. 情報収集・提供
2. マーケティング
3. 人材の育成・確保
4. 資金調達
5. 貿易投資環境の改善

⇨ 各支援機関・各地域が行動計画を策定し、具体的な取組を実施

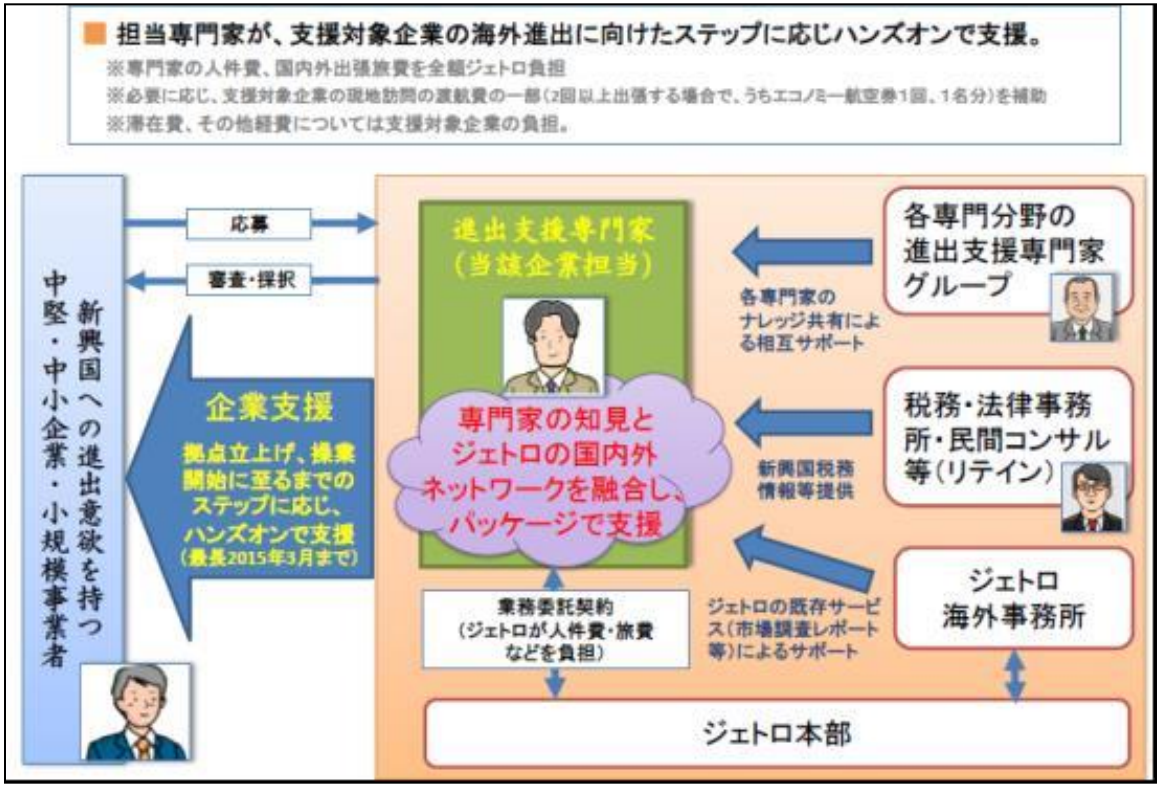
＜これまでの開催実績＞

第1回会議（H.22.10）	会議の立ち上げ
第2回会議（H23.2）	支援ニーズの取りまとめ
第3回会議（H23.6）	大綱・行動計画の策定
第4回会議（H24.3）	構成員増加、大綱の改定
以降、連絡会議を開催	

（出所）近畿経済産業局通商部国際事業化「中小企業の海外展開支援の取組」平成26年2月をもとに作成

ハンズオン支援体制の拡充・強化

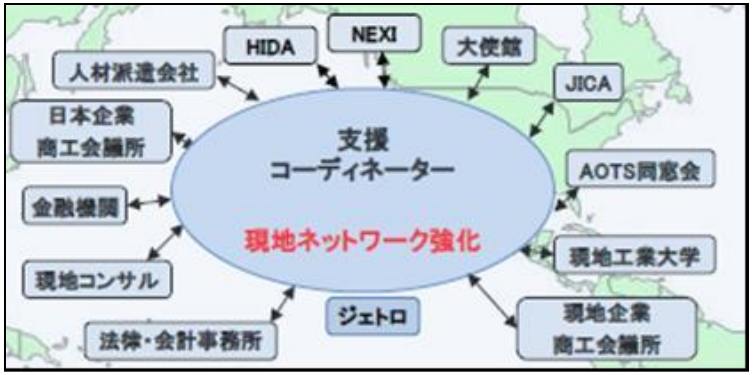
- 事業化可能性調査（F/S調査費、補助率2/3）：中小機構（経営支援の観点、上限120万円）、JETRO（現地追加調査、上限50万円）との連携
- 専門家による新興国進出個別支援サービス、新興国市場開拓支援サービス、他（JETRO）



（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」

海外現地プラットフォームの整備

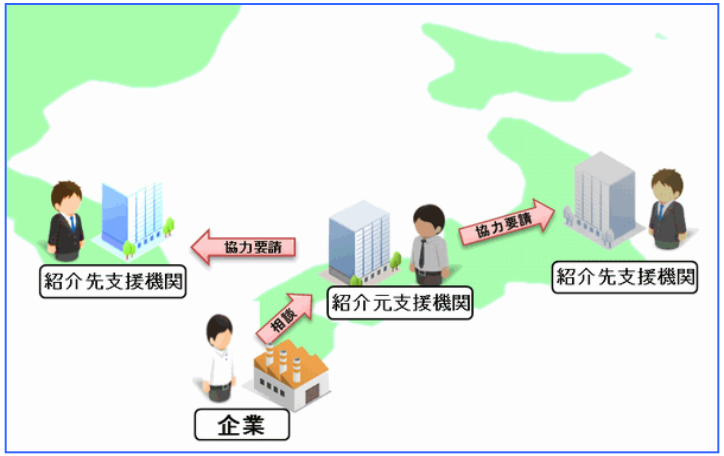
- 中小企業 海外展開現地支援プラットフォーム（JETRO、他）
- 海外の教育訓練機関との連携による現地の高度人材育成確保への支援（HIDA)



出所：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

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



出所：経済産業省ホームページ

具体的な制度内容

●支援機関は、経営支援・融資等の実績のある中堅・中小企業等から海外展開について相談をうけた場合等、当該企業を他の支援機関に対して紹介する。

●外務省（在外公館）・JETRO・JBIC・DBJなど、海外展開支援に実績のある支援機関が、当該企業の訪問を受ける場合、紹介元の支援機関に照会し、支援担当者同士の情報共有を行い、効果的な支援を行う。

ODAを活用した民間連携支援（外務省、JICA）

中小企業のみ対象		
情報収集・調査	ニーズ調査（外務省委託事業、2012年度～） 案件化調査（同上、2014年度よりJICA移管）	自社製品・技術のニーズを検証
	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
普及活動	普及・実証事業（2012年度～、JICA事業）	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）		
情報収集・調査	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
普及活動	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
資金協力	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
人材育成	民間連携ボランティア（2012年度～、JICA）：中小企業対象には人件費補填制度あり。	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
	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。