神戸市の取り組み
「寄り添い型」による中小企業の海外展開支援

～「つながり力」を高める支援策の実践事例～

2014年7月8日

神戸市アジア進出支援センター
所長　檀特　竜王

2010年　市内中小製造業の振興

中小製造業を取り巻く
事業環境の変化

1. 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の変化

2. リーマンショック以降、中小企業の海外進出が加速、海外に活路を求め、自社の経営判断・リスクで進出する動き

3. 国・地方公共団体は、産業空洞化の懸念から中小企業の海外展開に慎重であったが、支援へ方針転換

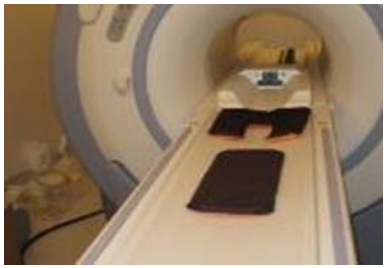
従来　国内での挑戦を支援

1. 新分野への挑戦支援
 ・医療機器開発支援
 ・ロボット関連分野

2. 国内販路開拓の支援
 ・商談会の開催

3. 人材育成支援（提案力向上）

4. 設備投資の支援（助成金）



MRI用画像補正
補助固定具

農業支援ロボット

プラス

生き残りのための選択肢として、競争力を高めるため、
「海外展開も重要な選択肢ではないか？」

神戸市アジア進出支援センター設置の経緯

2011年 2～3月

- 2010年秋頃から中小製造業の海外展開支援について検討開始
- 海外進出支援策に関する**アンケート**を実施（対象：市内中小製造業等1,304社）

2011年 4月～11月

- アジア進出研究会（座長：甲南大学安積教授）
- ５～６月　**個別企業ヒアリング**実施（44社）
- ８月　東南アジア調査ミッション
- １１月　**研究会からの提言**

2012年 7月

- **神戸市アジア進出支援センター開所**

＜アンケート＞
◆55社が関心（回答231社）
◆関心の高さは、ベトナム、タイ、インド、インドネシアの順
◆市場への成長期待が主な理由

＜個別ヒアリング＞
◆動機は市場確保、危機感、コスト
◆**課題は海外進出に関わる人材不足**
◆主な要望は、①身近な相談窓口がほしい、②現地の生情報、同規模の経営者の苦労話を聞きたい、③ネットワークづくり、ビジネスマッチングの支援を望む。
◆国内の高付加価値化、利益還元を意識する企業も多数

＜研究会からの提言＞
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

海外展開支援策・アンケート（2011年2～3月）

(1) 送付・回答件数、回答率

	送付件数（社）	回答件数（社）	回答率
市内中小製造業	1,304社	231社	**17.7%**
全国の既進出企業	**762社**	**68社**	**8.9%**

(2) 市内中小製造業の海外進出に関する意向

- 関心あり　55社

(3) 進出を予定・検討・関心のある国で多いもの

- ベトナム　(23社)　　主な理由・・・市場への成長期待（47.8%）
- タイ　(17社)　　主な理由・・・市場への成長期待（64.7%）
- インド　(16社)　　主な理由・・・市場への成長期待（87.5%）
- インドネシア　(7社)　主な理由・・・市場規模が大きい（57.1%）

(4) 行政に求める支援

- 従業員の雇用、現地法人設立手続、税制などの情報提供・個別相談
- 進出企業の苦労話、失敗談を聞く機会、個別面談を希望
- 政府人脈、留学生、海外に精通した人材の紹介

つながり力の実践事例①

アジア進出研究会（2011年4月～11月）

＜開催目的＞
海外展開支援策の策定にあたり、専門的な見地から幅広く意見を求める。

＜主な活動＞
2011年4月　活動方針協議
5～6月　個別企業訪問調査
8月　東南アジア調査ミッション（ベトナム、タイ、インドネシア）
9月　調査結果に基づく支援策検討
11月　研究会からの提言

＜メンバー＞
座長　甲南大学経営学部教授　安積敏政氏
委員　（一社）神戸市機械金属工業会会長
委員　市内企業関係者
委員　市外企業関係者
委員　ジェトロ神戸所長
委員　神戸市産業振興局部長

個別企業訪問調査（2011年5～6月）

(1)海外進出に関心のある市内中小製造業に対するヒアリング（32社）

① 主な課題

- **海外進出を検討する人材が不足している。**

② 市内への経済効果を意識して、進出の効果についての考え方をお聞きした。

- 国内は研究・開発拠点、高付加価値生産を行う拠点としたい(5社)
- ロイヤリティ収入・配当等により国内に利益を還流したい(3社)
- 利益還流の方法を知りたい(8社)

③ 必要な支援策

- 進出先の生の情報、工業団地、マーケット・調達先等の情報がほしい。
- 同規模の海外進出経験者の苦労話や経験談を聞きたい。
- **海外展開をする際に身近な相談窓口、ワンストップサービスを望む。**
- 現地に詳しい人材、進出企業や関係機関との**ネットワークづくりを支援してほしい。**

(2) 海外進出経験のある企業に対するヒアリング（12社）

- 初めて海外進出を考える企業には、どこにどんな情報があるのか分かれば便利である。
- 現地での協力者の紹介、各国との人脈形成に役立つ交流会が役立つ。
- 市主催のセミナーなど情報提供、ビジネスミッションが役立つ。

神戸市内の製造業の状況

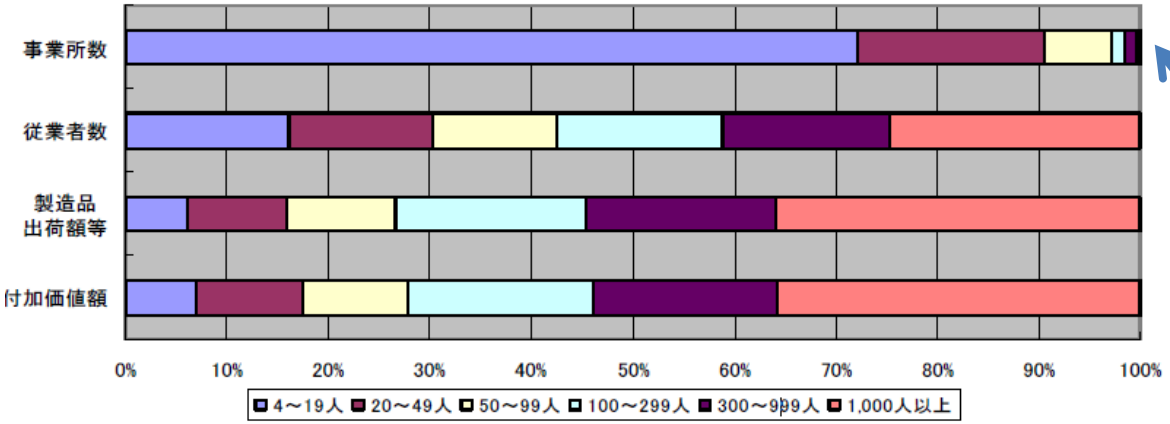
2010年工業統計調査結果より

1. 神戸市における従業者4人以上の製造業

事業所数	従業者数	製造品出荷額	付加価値額
1,864事業所	70,267 人	2兆9,834億円	1兆823億円

2. 従業者規模別事業所数

主要項目の従業者規模別構成比（従業者4人以上の事業所）



	4～19人以下		20～49人		50～99人		100～299人		300～999人		1,000人以上	
		構成比		構成比		構成比		構成比		構成比		構成比
事業所数	1,308	70.2%	333	17.9%	120	6.4%	75	4.0%	22	1.2%	6	0.3%
従業者数（人）	11,136	15.8%	9,841	14.0%	8,479	12.1%	12,378	17.6%	11,317	16.1%	17,116	24.4%
製造品出荷額等（億円）	1,741	5.8%	2,736	9.2%	2,981	10.0%	7,060	23.7%	5,272	17.7%	10,045	33.7%
付加価値額（億円）	757	6.8%	1,109	10.0%	1,108	10.0%	2,387	21.4%	1,944	17.5%	3,826	34.4%

従業員数300人未満の中小製造業が98.5%

従業員50人未満の中小製造業が88.1%

海外進出を検討する人材が不足している。

東南アジア調査ミッション（2011年8月）

目的：市内中小製造業の海外展開支援策を探ること

東南アジアに進出し、現地で活動している中小製造業を訪問し、苦労話など実際の経験をお聞きするとともに、政府機関等を訪問し、現地とのネットワークづくりを行うことにより、実践的な支援策を構築していく。

2011年8月21日(日）～28日（日） ベトナム、タイ、インドネシア調査ミッション実施

＜トピックス＞

・６日間で3か国を調査（各国１日半滞在、国境移動含む。）

・異なる文化を体感（インドネシアは断食中、ラマダン明け直前、帰省を待つワーカー）

・5つの工業団地、１０社、タイBOI等を訪問、夜は現地の方と勉強会、終了後、反省会

・朝４時のモーニングコール、朝食はバスの中という強行日程も経験

・その後の神戸市主催ミッションの原型に

アジア進出研究会からの提言（2011年11月）

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

(1) 海外進出支援のために必要な情報の整備

(2) 海外ビジネス経験のあるアドバイザーネットワークの構築・活用

(3) 海外販路開拓支援

(4) 海外ミッション派遣

(5) 支援関係機関との緊密な連携

神戸市アジア進出支援センターの設置（2012年7月）

（背景）

市内中小製造業の海外展開への関心の高まり

（目的）

①中小製造業の海外展開に伴うリスク軽減

②競争力の強化、市内への利益還元を通じた

地域経済の活性化

（組織）

神戸市直営（神戸市産業振興局工業課）

（設置時期）

2012年7月31日

（支援方針）

進出検討段階から進出後まで、中小製造業の視点に立った「寄り添い型支援」

つながり力の実践事例②

3つのネットワークづくり

市内中小製造業

↔

神戸市産業振興局
工業課
（国内での展開支援）

両輪

神戸市アジア進出
支援センター
＝産業振興局工業課
（国外での展開支援）

◆常駐職員　5名
うち1名は民間企業で
海外ビジネスを経験

① 業界団体とのネットワーク
- 兵庫工業会　（グローバル化推進委員会）
- 神戸市機械金属工業会
- 神戸商工会議所　　など多数

② アドバイザーのネットワーク
- 登録アドバイザー　116名

③ 支援機関等とのネットワーク
- 国、兵庫県、他都市
- JETRO、中小機構、JICA等
- 外国政府機関（総領事館、BOI）
- 民間企業（商社、金融、税務・会計、法律、物流、警備、IT等）
- 海外ミッション訪問先　　など多数

◇海外展開支援策と国内向け支援策を両輪で連携
- 訪問時、国内での支援ニーズもお聞きし、情報提供
- 工業課とセンターで資料供覧、共有、定例会参加
- 工業課担当がセンター業務も担当
- 工業課、センターと業界団体との連絡会を定期開催
- 市内中小企業加工技術展示商談会にセンターも出展

業界団体とのネットワーク

センター開所前　2012年4月～7月

○　説明機会を提供いただいた。
（数々の質問）
「どこまで寄り添ってくれるの？」
「神戸市内企業だけなの？」

センター開所後　2012年8月～

①業界団体主催の開所記念セミナー

②事業の企画段階、実施段階、フィードバックの各段階で、事業を共同実施

③工業課・アジア進出支援センターと業界団体との連絡会を定期的に開催し、国内向け支援策と海外展開支援策との連携

＜実践パターン＞

- ニーズ調査・事業の企画検討
  ↓
- 参加者募集
  ↓
- 事業の実施
  ↓
- アンケート、個別ヒアリング
  ↓
- 事業の検証
  ↓
- 次の企画・実践へ

- 業界団体の総会などで事業報告

アドバイザーのネットワーク①（2012年7月）

～地域経済活性化について、ボランタリー精神あふれる方～

マトリクス	製造・品質（製造業OB）	販売・マーケティング（商社OB）	技術（製造業OB・技術士）	専門（弁護士・会計士・税理士等）
インドネシア	○	○	○	○
マレーシア	○	○	○	○
タイ	○	○	○	○
フィリピン	○	○	○	
シンガポール	○	○	○	○
ミャンマー		○		
ラオス		○	○	
ベトナム	○	○	○	○
カンボジア	○	○	○	
ブルネイ	○			
インド	○	○	○	
韓国	○	○		○
中国	○	○	○	○
アジア以外	○	○		○

登録116名

主な活動内容

1．企業訪問　職員も同行

＜事例＞
・コストを抑えて、製造拠点進出
・チャイナ・プラス・ワンの進出先検討
・海外販路開拓、国際契約未経験
・優秀な外国人の人材を探している。

2．セミナー・勉強会の講師

3．展示会場での相談対応

アドバイザーのネットワーク②（2012年7月）

国際フロンティア産業メッセ2013同時開催

アジア進出 リスク軽減セミナー

2013年 9月5日（木）・6日（金）

国際フロンティア産業メッセ2013会場
（神戸国際展示場1号館）

主催：神戸市アジア進出支援センター／ひょうご海外ビジネスセンター

アジア進出をお考えの企業の皆さまはぜひお越しください

中小企業の海外、特にアジア各国への関心が年々高まっています。
しかし、アジアへビジネス展開を行うにあたっては、日本国内では考えられないリスクが多数存在します。
そこで、国際フロンティア産業メッセ会場にて、アジアビジネスにおけるリスク軽減をテーマにセミナーを開催いたします。
講師は海外ビジネス経験豊な神戸市アジア進出支援センター・アドバイザーや現役の企業経営者など2日間で総勢20名、ご興味のあるテーマがあれば、ぜひお立ち寄りください！

ミャンマー・ベトナムから帰国した現地駐在員がブースに滞在しています

テーマ　詳細はホームページなどでご確認ください。

時間帯	9月5日（木）	9月6日（金）
11:00～11:30		想定外ビジネスリスクをなくせ
11:30～12:00		インド進出のリスク軽減～現地の法・制度の事前理解を～
12:00～12:30	海外進出リスクを軽減するためのグローバルマーケティング戦略	アジアへのビジネス展開におけるリスク軽減 ～実際に経験した対応例～
12:30～13:00	インドネシア進出の傾向と対策　"DOs" and "DON'Ts"	備えあれば憂いなし～リスクテイキングについて～
13:00～13:30	イスラム国、パキスタンとのビジネス取組、生活について	リスク軽減～アジア展開と関係構
13:30～14:00	ミャンマービジネスの魅力「これが必要！！ミャンマービジネス」 ～進出支援の現場から、ヤンゴン駐在員が帰国して話す	プランテーションに学ぶリスクの軽減
14:00～14:30	国際ビジネス推進上のリスクとその回避策	個人的見地から～中国への期待と不安～
14:30～15:00	海外進出時の業務管理について	「商法の違い(インド)」～商法・時間軸・職業差別・ビジネスルール～
15:00～15:30	途上国での労務管理　～従業員の定着化に向けて～	自社の技術を中国・韓国・ベトナムへ ～始めてわかる"行動"の大切さ＆リスク低減～
15:30～16:00	躍進するインドへ、だけど、進出には不安？	海外進出での国際化と現地化の難しさ
16:00～16:30	インドネシアにおける労働争議とその対策	中国進出日系企業のチャイナリスクと人事労務問題

2013.9.5-6　メッセ会場にて2日間、20名の講師による連続セミナーを開催、個別相談会も実施

支援機関等とのネットワーク①

「ジェトロ神戸に隣接」（2012年7月）

2012年3月頃 ～　設置場所の検討

ジェトロ神戸の隣りが空いている。
↓
ジェトロのグローバルネットワーク
神戸市工業課のローカルネットワーク
を融合、相乗効果を期待し、ジェトロと相談
↓
「壁をとっぱらいましょう」・・・　利用者目線で
2012年7月開設

出入り口

ジェトロ神戸との内部通用出入り口

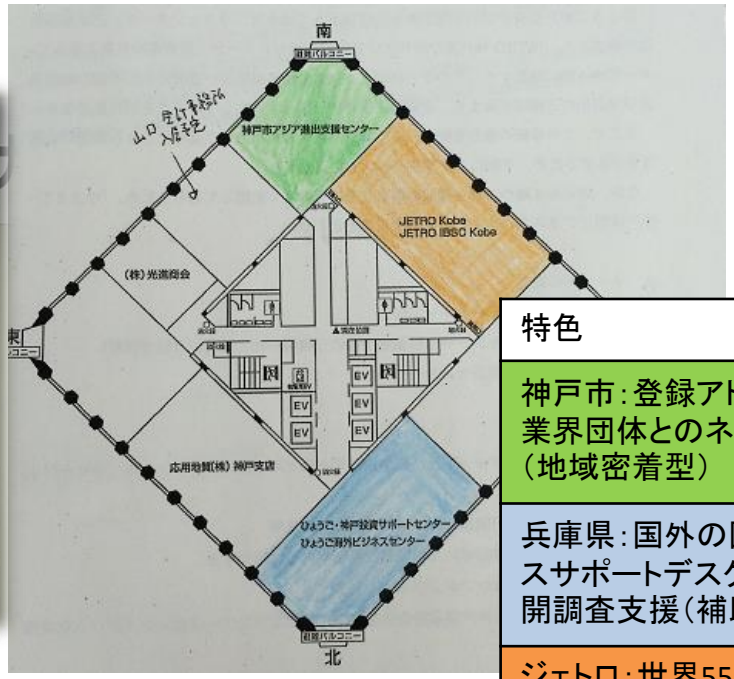
支援機関等とのネットワーク②

「ひょうご・神戸国際ビジネススクエア」（2014年5月）

2014年5月　ひょうご産業活性化センターのひょうご海外ビジネスセンターが同じフロアに移転

中小企業の海外展開支援を行う国、兵庫県、神戸市の各機関が同じフロアに集積

利用者目線で・・・企業の海外展開をワンストップで一体的に支援



特色
神戸市：登録アドバイザー、業界団体とのネットワーク（地域密着型）
兵庫県：国外の国際ビジネスサポートデスク、海外展開調査支援（補助）
ジェトロ：世界55カ国、73事務所、740名の海外駐在員ネットワーク

＜写真＞

兵庫県知事、日本貿易振興機構副理事長、神戸市副市長によるネームプレートの除幕

具体的な連携　①それぞれの強みを活かした企業への共同対応、②事業の共同開催
③日常的情報交換・共有、④会議スペースの融通　など

支援機関等とのネットワーク③

「公的機関、外国政府機関、民間企業と連携」

事例1） 企業からの相談に対応し、適切な支援機関・アドバイザーを紹介

「国際貢献のため、中古品を輸出したい」 → JICA関西に相談、企業とともに同行
「海外進出にあたり現地調査をしたい」 → 中小機構のFS支援制度を案内

事例2） 外国政府機関からの相談に対応し、市内企業との出会いの場を提供

「本国から訪日団が来る機会に、神戸市内企業とビジネスミーティングを行いたい。」
→ 業界団体と相談、ニーズを踏まえて実現

事例3） 公的機関、神戸商工会議所、金融機関等と連携したセミナーの開催

セミナーの主要テーマは、①海外進出リスク軽減、②現地生情報の提供
③地域経済活性化、概ね月2回程度開催

（例）
2013年10月 日本アセアンセンターと共催で「ラオス投資セミナー」を開催
2014年7月15日（火） カンボジアビジネスセミナー （14時～ 神戸商工会議所にて）
最新ビジネス環境等 VDB Loi limited ｼﾞｬﾊﾟﾆｰｽﾞﾃﾞｨﾚｸﾀｰ 石本由美氏
防災施設設置に係る留意点 日本国際救急救助技術支援会 会長 正井潔氏

つながり力の実践事例③

地域の弁護士との連携

2013年11月7日　第18回弁護士業務改革シンポジウム（日弁連主催、神戸開催）
　第7分科会のテーマ
「弁護士による中小企業の海外展開支援～あなたの町の中小企業の挑戦を支えよう～」

当方も中小企業の経営者の弁護士への期待等について発表

①現地に精通し、国際商取引に明るい、相談しやすい弁護士を期待
②「実例」に基づき、日本とアジア諸国との比較の観点の勉強会を希望
③本社に説明する際に、弁護士の協力を得たい。

（総括）
・海外展開について、気軽に弁護士と話していくなかで、大きな法的リスクに気づき、紛争を未然に予防できたということが当たり前になっていくことが望ましい。
・海外展開業務を扱う弁護士のすそ野を全国に広げることが必要。
・日弁連の役割として、①海外展開支援弁護士ネットワークの構築、②中小企業の海外展開に関する諸団体との連携、③海外弁護士会との連携

＜実践＞
①地元若手弁護士による勉強会の開催（日本とアジア諸国との比較の観点の勉強会）
②地元法律事務所とミャンマーセミナーを共同開催（４月にミャンマーにデスクを設置）
③アドバイザーとして企業に派遣（国際商取引契約についてアドバイス）
④定期的に弁護士の無料法律相談、セミナー（ベトナム・ミャンマー・中国に事務所）

つながり力の実践事例④

留学生支援団体との連携①（2013年8月～）

概要：神戸・アジア経営塾　兵庫県内の中堅・中小企業経営者の方と外国人留学生が、アジアでの事業展開についてともに学ぶ。

2013年8月　特定非営利活動法人国際教育文化交流協会　田中代表との出会い

・外国人留学生の支援活動を継続、就職支援、地域社会との交流推進、国際人財ネットワーク創り（1990年発足、2003年2月特定非営利活動法人認定）

2013年9月～11月に同団体の主催事業に参加

・ベトナム、インドネシア総領事館との情報交換会、ゼミナール、フォーラム（中小企業も参加）

2013年12月　田中代表より、中小企業支援、留学生支援の連携ができないかという相談

・相談を受け、海外展開経験豊富な工業会会長も交えて、三者で打ち合わせ

「中小企業の経営者も、外国人留学生の力を借りる時代が来ている」

「留学生に日本の中小企業の素晴らしさを学んでいただきたい」

「留学生に会社の社員になったつもりで学んでいただこう。宿題も出そう」

（ポジティブな意見が続出）

↓

・「塾長になっていただけませんか？」・・・　神戸アジア経営塾の始まり

留学生支援団体との連携②（2014年5月～）

2014年5月神戸アジア経営塾開講

質問例
「グローバル人材とは。日本人駐在員に求められる資質は何ですか？」

＜留学生の意見＞
・現地の人に信頼されること
・異文化を受け入れる能力

＜中小企業経営者の意見＞
・コミュニケーション能力（語学力とは違う）
・決断力

つながり力の実践事例⑤

アジアビジネスミッション①（2013年9月）

概要：海外ミッション派遣、外国政府機関等を訪問し、ネットワークを深化

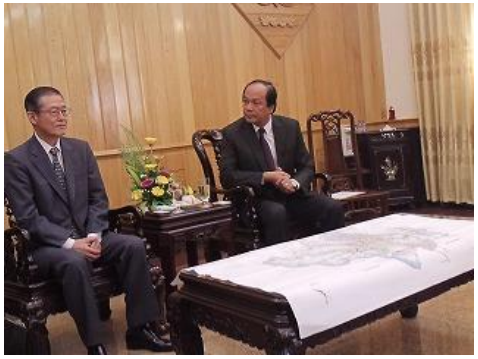
2013年9月2日～8日
神戸市ベトナムビジネスミッション（15名）

「関西広域連合ベトナムミッション」を共同企画
一部現地で合流、合同セミナーを実施

ホーチミン市　→　ハイフォン市（ハイフォン市人民委員会訪問）　→　ハノイ市
→　ハナム省（ハナム省人民委員会訪問）

＜帰国後＞
2013年11月　ベトナム・ハナム省セミナー
ハナム省人民委員会訪問団来神
（ハナム省共産党書記長、知事）
2014年1月　ベトナムミッション帰国報告会
（工業会と共同開催、発表者は参加企業）
2014年3月　ひょうご産業活性化センター
ベトナムミッション（一部団員、再びハナム省へ）

主な成果：ハノイ市1社、ハイフォン市1社
ハナム省1社　進出決定



9/7　ハナム省人民委員会を訪問

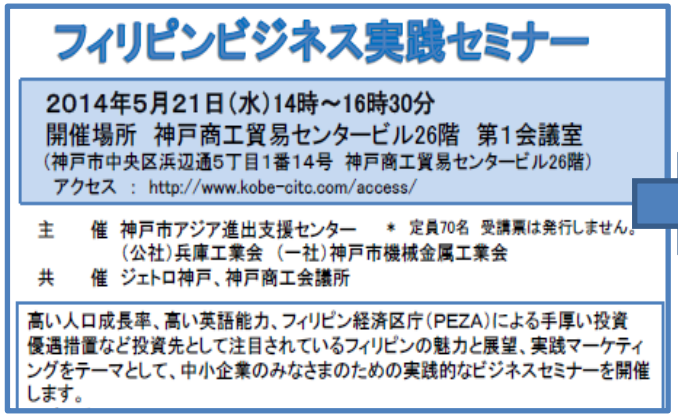
11/14　ハナム省人民委員会が来神

アジアビジネスミッション②（2014年７月）

概要：2014年上半期は、フィリピンビジネスミッションを企画・準備中

2014年7月20日～24日
フィリピンビジネスミッション（19名）

2014年2月～3月	訪問先の企画検討、地元工業会とともにニーズ把握
2014年4月	アジアビジネスミッションの派遣先をフィリピンに決定
2014年5月	参加者募集開始、フィリピンビジネスセミナーを2回開催
2014年6月12日	「フィリピン共和国独立116周年記念レセプション」 （在大阪ー神戸フィリピン領事館主催、神戸総楽園会館にて開催） 市長より経済交流事業の一環としてフィリピンミッションを紹介

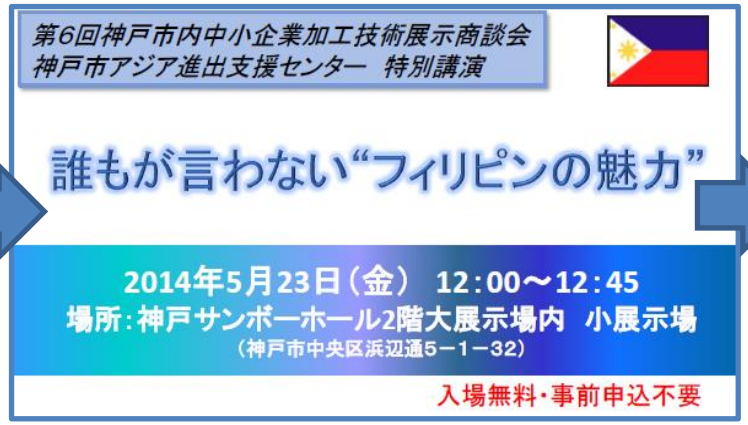

フィリピンビジネス実践セミナー

2014年5月21日（水）14時～16時30分
開催場所　神戸商工貿易センタービル26階　第1会議室
（神戸市中央区浜辺通5丁目1番14号　神戸商工貿易センタービル26階）
アクセス　：　http://www.kobe-citc.com/access/

主　催　神戸市アジア進出支援センター　＊ 定員70名　受講票は発行しません。
（公社）兵庫工業会　（一社）神戸市機械金属工業会
共　催　ジェトロ神戸、神戸商工会議所

高い人口成長率、高い英語能力、フィリピン経済区庁（PEZA）による手厚い投資優遇措置など投資先として注目されているフィリピンの魅力と展望、実践マーケティングをテーマとして、中小企業のみなさまのための実践的なビジネスセミナーを開催します。

5月21日　セミナー開催


第6回神戸市内中小企業加工技術展示商談会
神戸市アジア進出支援センター　特別講演

誰もが言わない“フィリピンの魅力”

2014年5月23日（金）　12：00～12：45
場所：神戸サンボーホール2階大展示場内　小展示場
（神戸市中央区浜辺通5－1－32）

入場無料・事前申込不要

5月23日　セミナー開催

6月12日　独立116周年

中小企業の海外進出支援の効果

＜センター利用者の声＞
- 些細な質問にも親身になって相談に乗っていただき、一人ではないという安心感がある。
- 企業での経験、実績があるアドバイザーからのアドバイスは実践的で大変役に立つ。
- センターには質問しやすく、小まめな連絡、情報提供もありがたい。
- 中小企業の目線からのミッション内容で参考になった。
- 現地の行政トップと会話できたことは、現地で人脈を築けた市主催ならではの収穫だった。

＜海外進出企業への質問＞　「海外進出の結果、日本本社への影響はどうなっていますか？」

① 海外進出後、取引のなかった企業と取引ができるようになった。
② 現地法人からの配当を原資として、本社で新製品の開発を行っている。
　高度な技術を必要とする部材を日本で製造している。
③ 社員が海外展開を意識するようになり、会社が活性化している。

＜期待する効果＞、

① 新たな雇用創造
② 現地法人から本社への配当、技術指導料など
③ 海外事業への挑戦による人材育成、幹部職の成長
④ 主要取引先の海外生産シフトに対応した進出は、長期的な関係構築に寄与
⑤ 海外事業の成功により、二世経営者への事業承継、国内の事業存続

全国の成功事例、失敗事例について、経営者の生の声を蓄積・共有

URL
紹介

神戸市の海外展開支援策関連URL

神戸市アジア進出支援センターについて

- http://www.city-kobe-asiabiz.com/ 毎月、「神戸市アジア進出支援センター通信」で活動状況紹介

アジア進出研究会について

- http://www.city.kobe.lg.jp/business/promotion/commerce/kaigai/

神戸市の海外ビジネス支援策について

- http://www.city.kobe.lg.jp/business/promotion/commerce/globalbiz/

神戸市アジア進出支援センター
Kobe Asian Business Support Center

〒651-0083
神戸市中央区浜辺通5丁目1番14号　神戸商工貿易センタービル4階
TEL:078－231－0222　FAX:078－231－0256