町工場からアジアのグローバル企業へ

中小企業の海外進出戦略と支援策

2015年7月16日　大野 泉
（政策研究大学院大学／APIR上席研究員）

本書の目的

1. ものづくり中小企業の海外展開の新時代を紹介・分析すること。
2. 新しい国際化をふまえ、日本型ものづくりのアジア展開に向けた将来ビジョンと支援策を提言すること。
3. 中小企業の支援のあり方について、国内の自治体や支援機関、アジア現地における注目される事例を紹介しながら考察・提言すること。

➔*アジアと日本のものづくりの関係を考える*

（ベトナムとタイで現地調査）
（工業中間財、海外進出）
（執筆チームの多様性）

CONTENTS

第1部　ものづくり中小企業のアジア展開
政策ビジョンと支援策の提言

第1章　ものづくり中小企業の海外進出—政策論　（大野健一）
第2章　新段階を迎えた中小企業の海外展開支援
—「つながり力」を高めるための支援策と事例　（大野 泉）

第2部　地域に根ざした海外進出支援
「つながり」を生むリーダーたち

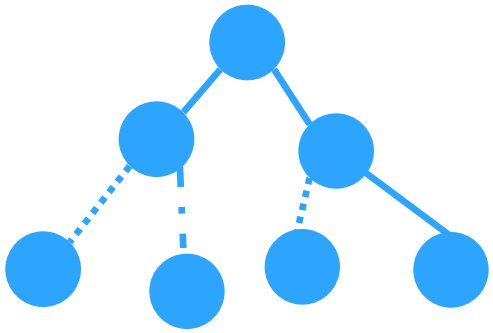
第3章　ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割　（領家 誠）
第4章　各産業集積地における中小企業の現状と海外展開の取組み（村嶋美穂）

第3部　相手国との共創プロセス
進出先との「つながり」を高める

第5章　ものづくり中小企業のタイ進出の実態と課題
—ネットワーキングとビジネスの深耕　（関 智宏）
第6章　ベトナムにおける工業人材育成の現状
—日系中小企業と教育訓練機関の連携の可能性　（森 純一）
第7章　アジアとの「ものづくりパートナーシップ」に向けて
—進出後の支援と現地とのつながり構築　（大野 泉）

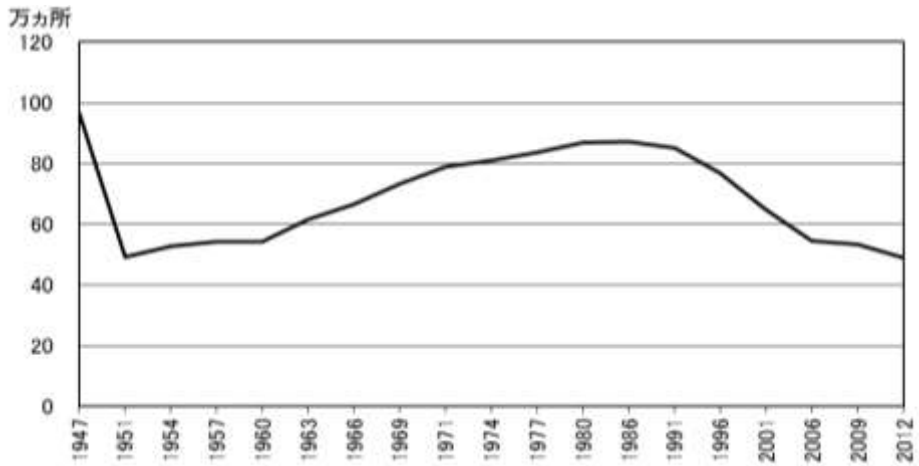
※ アジア太平洋研究所（APIR）・政策研究大学院大学（GRIPS）の共同プロジェクト成果

1. 海外展開の新時代

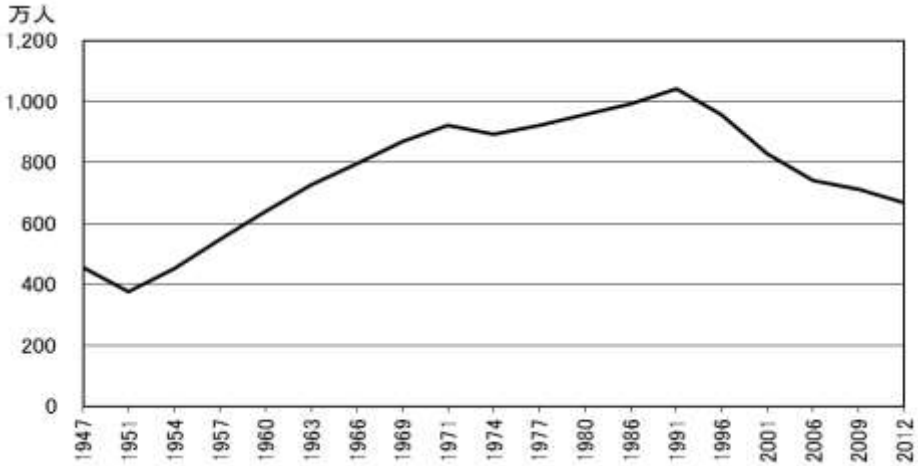


- ものづくり中小企業の厳しい環境
  - 日本式生産ピラミッドの崩壊
  - 国内市場の縮小、大企業のグローバル調達・現地調達の加速、新興企業との競争激化や新興国の需要伸張など、事業環境が大きく変化
- さらに、「ものづくり」技術・技能の継承が課題。
- 「国際化」の新たな波。特にリーマンショック以降、中小企業の海外進出が加速、進出理由も変化。
  - 大企業の追随でなく、自らの経営判断で海外進出
  - 「低コスト追求型」➔工業中間財の「販路追求型」
  - 東南アジア（チャイナ＋1、タイ＋1）
- 政策の転換：「守り」から「進出支援」へ
- 一方、東南アジア諸国は日系中小企業の進出に強く期待

製造業中小企業事業所数

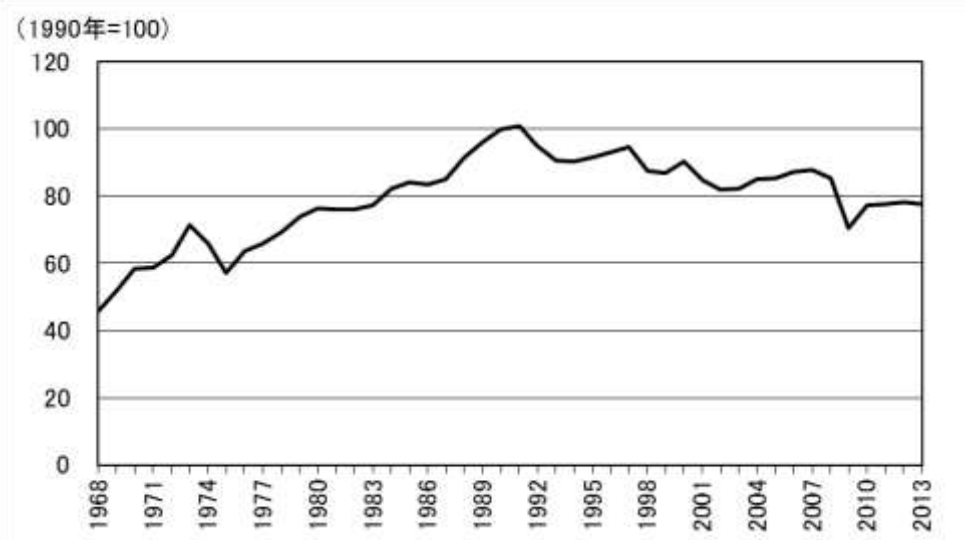


製造業中小企業従業員数



出所：ともに総務省統計局統計調査部事業所・企業統計室企画係「事業所・企業統計調査報告」、2009年は経済センサス。
調査の実施年は必ずしも等間隔ではない。

製造業中小企業生産指数



出所：中小企業庁試算「規模別製造工業生産指数」を1990年を基準とする指数に
引用者変換、中小企業総合研究機構ウェブサイトより。

1990年頃のピーク時と比較：

- 事業所数（44%減、2012年）
- 従業員数（36%減、2012年）
- 生産指数（23%減、2013年）

中小機械・金属企業と主力納入先との関係

取引構造の変化	2000年	2006年	2012年
主力納入先との関係			
代表取締役の受入	7.3	5.3	4.3
その他役員、管理職の受入	21.4	13.7	11.8
資本の受入	13.8	9.0	7.6
資金面での支援	6.5	4.9	4.3
技術面での支援	38.4	33.5	27.5
受注単価の引き下げ要請			
従来よりも強まった		26.5	47.0
従来と同程度		51.4	42.5
従来よりも弱まった		12.0	3.3
特にない		10.0	7.2
発注面での変化			
品質精度向上や検品強化の要請が強まった	68.0	74.7	65.0
短納期の傾向が強まった	73.0	64.7	60.2
小ロット発注の傾向が強まった	42.0	35.1	38.2
発注に際しこれまでの取引実績が考慮されなくなった	27.6	15.1	24.0
多頻度納入の要請が強まった	24.2	21.2	15.8

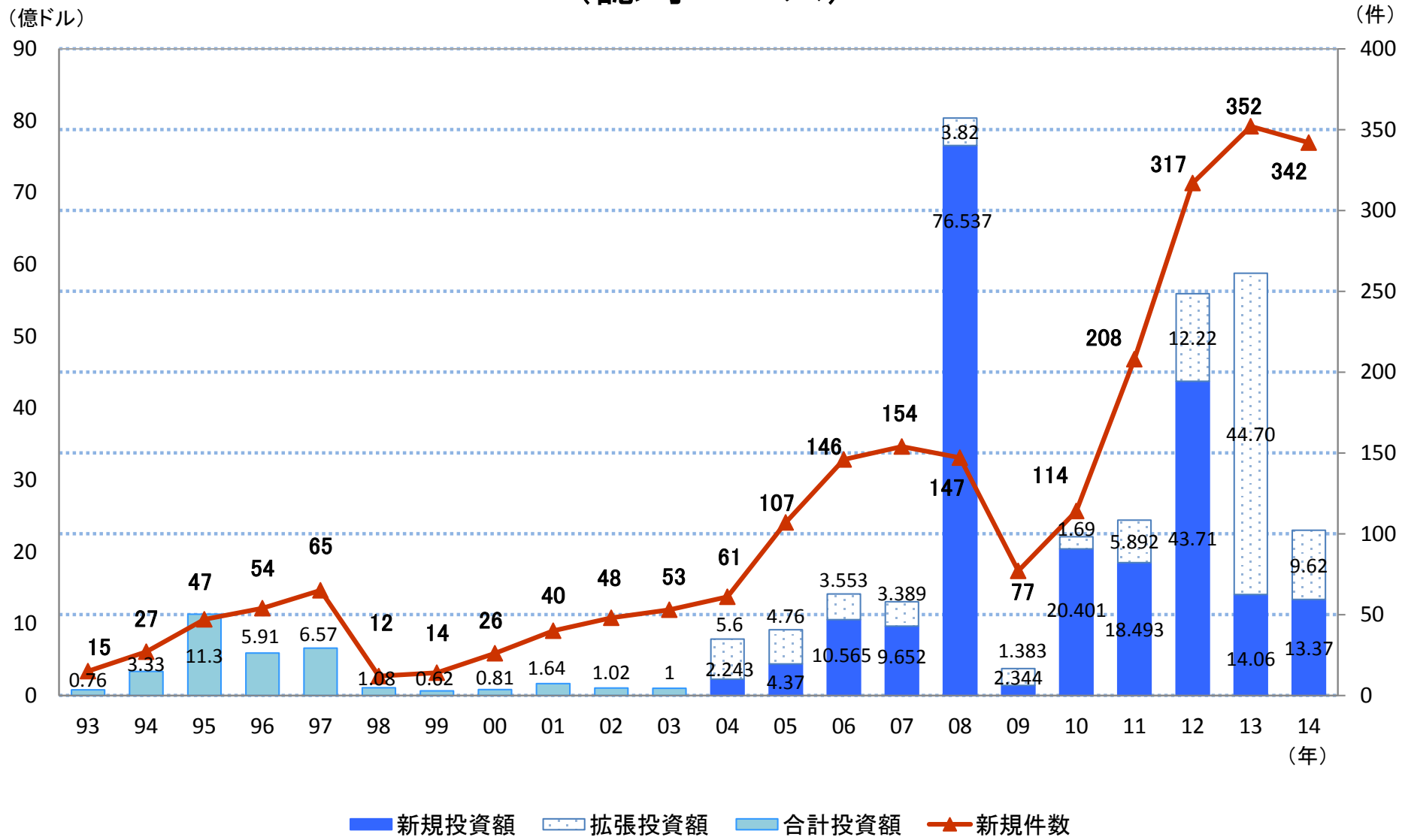
（%）

主力納入先の経営戦略の変化とその影響（過去5年間、2012年8月時点の比較）			
複数回答（上位7つ記載）	納入先の変化	自社に悪影響	自社に好影響
海外生産の拡大	67.5	57.5	14.8
海外からの部品調達の拡大	43.3	43.5	5.7
外注先・調達先の絞込み	43.0	16.2	38.4
部品の共通化、部品点数の削減	30.6	18.0	15.4
内製化の推進	26.3	27.0	3.9
ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減	25.7	21.0	7.1
ネット調達の推進	23.9	3.4	23.0

（出所）商工中金調査部/商工総合研究所 「2012年度第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」2013年3月
（注）有効回答数は2000年9月実施アンケートが2,112社、2006年10月実施分が2,181社、2012年8月実施分が1,707社。

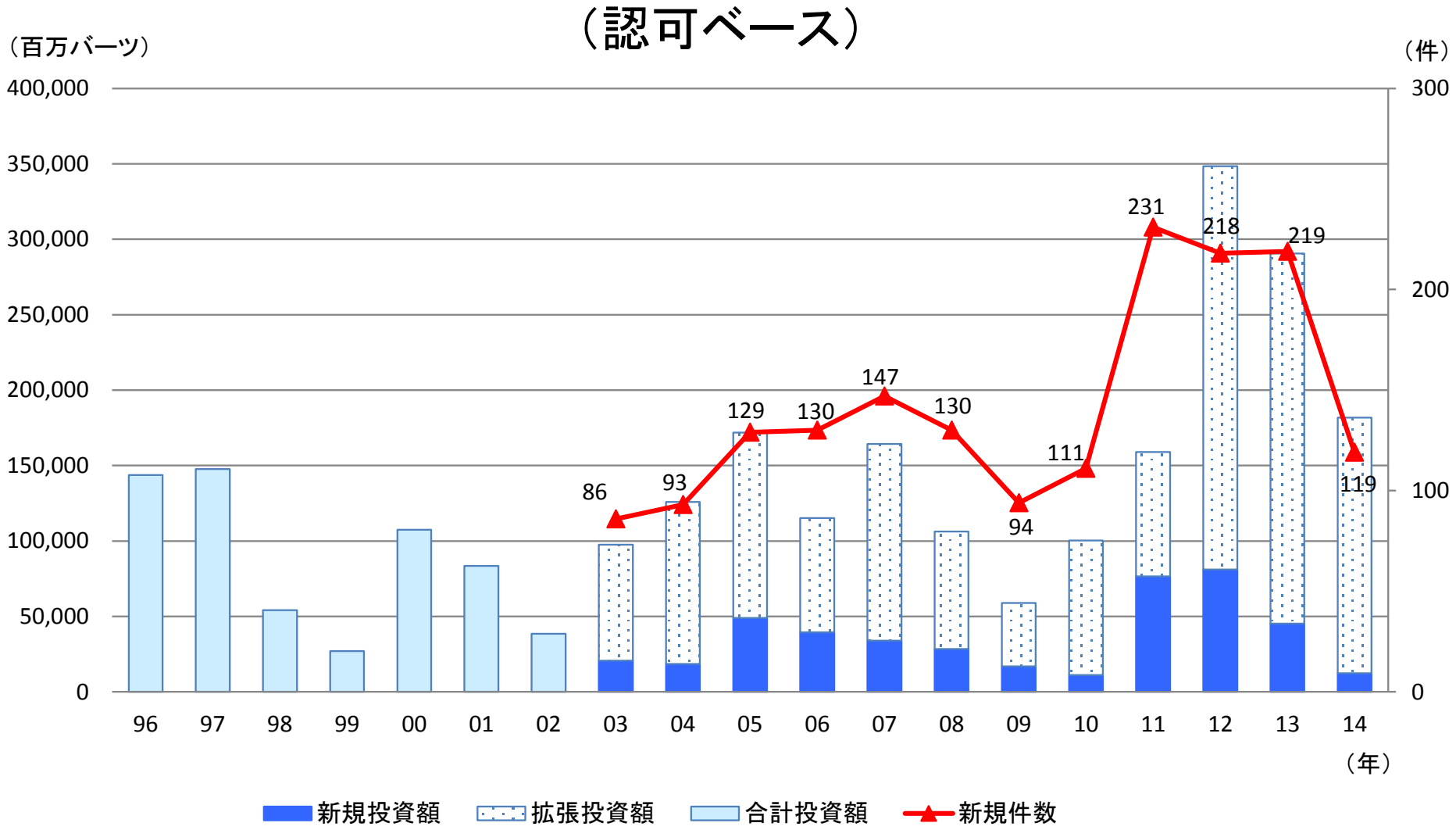
日本からベトナムへの直接投資推移

（認可ベース）



（出所）ベトナム計画投資省外国投資庁

日本からタイへの直接投資推移



（出所）タイ投資委員会

国・地方自治体等による中小企業の海外展開支援の取組

産業空洞化の懸念から中小企業の海外展開に慎重

↓

「積極支援」へ方針転換：『中小企業白書 2010年版』

●2010年10月―経済産業大臣が主宰する「**中小企業海外展開支援会議**」発足。関係機関が情報共有する体制が作られた。
●2011年6月―「**中小企業海外展開支援大綱**」決定。地方組織や関連機関による実施計画が策定された。
●2012年3月―第4回**中小企業海外展開支援会議**の開催。国際協力機構（JICA）や海外産業人材育成協会（HIDA）等の経済協力機関、および日本弁護士連合会の参加が決まり、さらなる取組みの強化が図られている。
●2012年7月―国家戦略室より「**日本再生戦略**」の発表。11の戦略に、中小企業に関する重点施策が含まれる。
●2012年12月―安倍政権発足。経済再生の司令塔として「**日本経済再生本部**」設置。
●2013年6月―「**新たな成長戦略（日本再興戦略）**」を策定。中堅・中小企業の海外展開支援は「国際展開戦略」の柱のひとつとして、重点施策に位置づけられている。
「5年間で1万社の海外展開を実現」、という数値目標が掲げられる（以下、施策例）。

- ハンズオン支援体制の拡充強化、海外展開一貫支援ファストパス制度、海外展開現地支援プラットフォームの整備、経済協力／ODAの戦略活用等。

＜巻末の参考資料を参照＞

日本のものづくり新時代を切り開くための指針（我々の基本スタンス）

- 政府はものづくり中小企業の海外進出支援に積極的になったが、その中長期的目的は何か。
- 将来の日本のものづくりや日本が築いてきたアジアの生産ネットワークはどのような姿になるべきか。
- 日本は何を継承し、何を海外展開し、どのようなタイプの企業・進出形態を支援すべきか。
- 空洞化懸念についてどう考えるか。

5つの指針：

1. 新産業の創造
2. 日本型ものづくりの国外での継承と発展
3. 町工場をグローバル企業に育てる
4. 後発国との対等なパートナー関係の構築
5. ものづくりパートナー国の選定と集中的支援

➔*日本型ものづくりのアジア展開に向けた提案*

（参考）空洞化論について

- 既存の実証研究の限界
  - 集計問題―中小製造業を抽出・集計しているケースは少ない。雇用へのインパクトについては、「大企業を含んだ結果」、「非製造業を含んだ結果」等が混在。
  - 時期問題―リーマンショック前のデータに基づいており、その後の急速な環境悪化が中小企業に及ぼしている影響の分析は行われていない？
  - 因果関係―説明は困難（元気な中小企業だから海外に行く？）
  - 勝者バイアス―研究対象となる企業は、調査時点で存在していた企業に限られる（撤退ないし消滅してしまった中小企業はサンプルに含まれていない）。
- 進出後、撤退する企業もある
  - 加藤（2011）、ベトナム現地調査（2014年9月）

➔*既存研究だけでは、特にリーマンショック以後のものづくり中小企業の海外進出と空洞化の関係を判断するのは困難。*
（同時に、たとえ空洞化がおきても、海外進出すべきという議論はありえる）

2. 主要な産業集積地の反応、取組

- 中小企業の海外展開の取組、関心国、支援アプローチや担い手は、地域や自治体によって多様。国内各地の産業集積の特徴、自治体の規模等と密接に関係。
- 幾つかの地域では、内外の多様な関係者やリソースを束ね、「つながり」をつくるリーダーが生まれてきている。
  - 「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」
- 海外進出については、産業空洞化の懸念は払拭されていない。
- 地域経済の活性化という観点からも、地域に根ざした取組が重要。

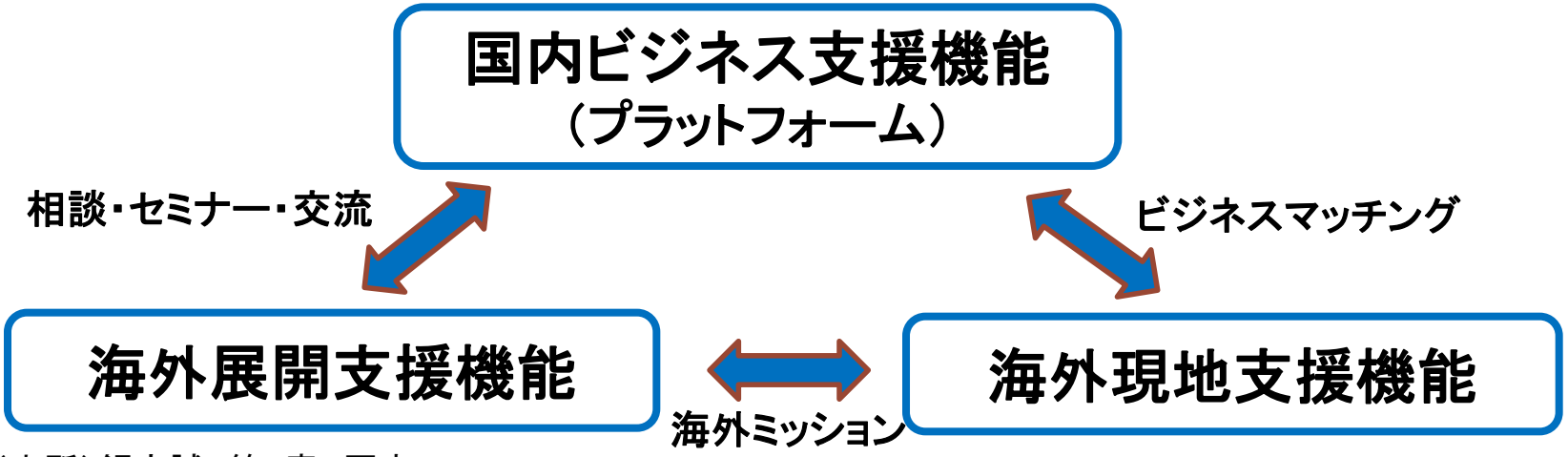
主要な産業集積地の特徴、海外展開支援の担い手

愛知・中京地域	● 自動車産業の企業城下町。現在、取引構造の大きな変化に直面。 ● Tier 1-2企業は既に海外進出、Tier 3-4の中小企業は方向性を模索中。進出先は北米、タイに加え、近年はインドネシア、中南米。 ● 海外投資誘致（GNI）、産業構造の多様化を推進。近年になり、中小企業の海外展開支援が始まる。共同進出等、中小企業の中に独立した動きも。
諏訪・岡谷地域	● 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、中小企業の自立化が進む。超精密微細加工の産業集積。 ● 世界の「SUWAブランド」、ニッチトップ企業をめざし、技術力・ブランド力を強化。進出先は欧州・米国が中心。東南アジアではタイ、インドネシアに関心。大手企業OBが自治体やNPOのコア人材として、海外展開を支援。
大阪・関西地域	● 東大阪を典型に、繊維・衣服、機械金属、生活用品等、幅広い業種にわたる多様な産業が集積（「フルセット型」）。中でも、化学工業、鉄鋼業、金属製品製造業等の基礎素材型業種が多い。 ● 官民あげた中小企業の海外展開支援（「関西ベトナム経済交流会議」ほか）。中小企業自らのイニシャティブも活発。関心ある進出先はベトナム、タイ。
北九州	● かつての新日鉄住金の企業城下町。鉄鋼の国内需要の減少をうけ、公害克服の経験を活かした環境産業の創出、近年は自動車産業の誘致に、自治体が積極的に取り組む。 ● 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。関心ある進出先は、ベトナム、タイ、インドネシア等。

「つながり」をつくるリーダー（組織、人材）の例

自治体 （都道府県・市）	自治体のイニシャティブで、「つながり」のハブ組織を作る。以下、類型化すると: ①地元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を構築 ——例: 大阪府ものづくりビジネスセンター大阪（MOBIO） ②海外展開支援の拠点で地元企業に「寄り添い型支援」を実施 ——例: あいち国際ビジネス支援センター、神戸市アジア進出支援センター ③地域に蓄積されたノウハウを、アジアの課題解決のために技術輸出 ——例: 北九州アジア低炭素化センター＋国際技術協力協会（KITA）による「北九州モデル」の輸出支援、横浜市（Y-PORT事業、横浜ウォーター（株））ほか
地域経済産業局	国と地域の官民の接点。関西では近畿経済産業局を事務局とする「関西ベトナム経済交流会議」が、中小企業のベトナム南部への共同進出を官民で支援
金融機関	地元密着型の地銀・信用金庫が、市や商工会議所、工業会と密接に協力しながら中小企業のアジア展開を支援（例:尼崎信用金庫がコーディネータ役を務める「尼崎国際ビジネス交流会」）
企業OBを中核とした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:諏訪地域（スワモ、長野県テクノ財団）や北九州（KITA）
中小企業相互の連携	先輩進出企業が現地で支援。大阪のザ・サポート社（ベトナム共同進出支援）、ソルテック・トレーディング社（進出支援）、東京のユニカ・ホールディングス社（ベトナム中小企業専用レンタル工場）、愛知のV.I.T.社（タイで協業進出）ほか
在日外国人コミュニティ	在日外国人の組織、留学生OBなど（例えば、在日ベトナム経営者協会、留学生ネットワーク）。

- 3つの機能をつなぐことが重要（国内外の部署・事業のシームレス化）。最近、注目すべき取組が生まれている。



（出所）領家誠、第3章、図表3-9

- 「効率的なたらい回し」――（ワンストップ・サービスが理想的ではあるが）、各機関が定期的情報交換を通じて、お互いの活動を理解しあい、企業からの照会に対して、関連機関を速やかに紹介し合うことも有用。

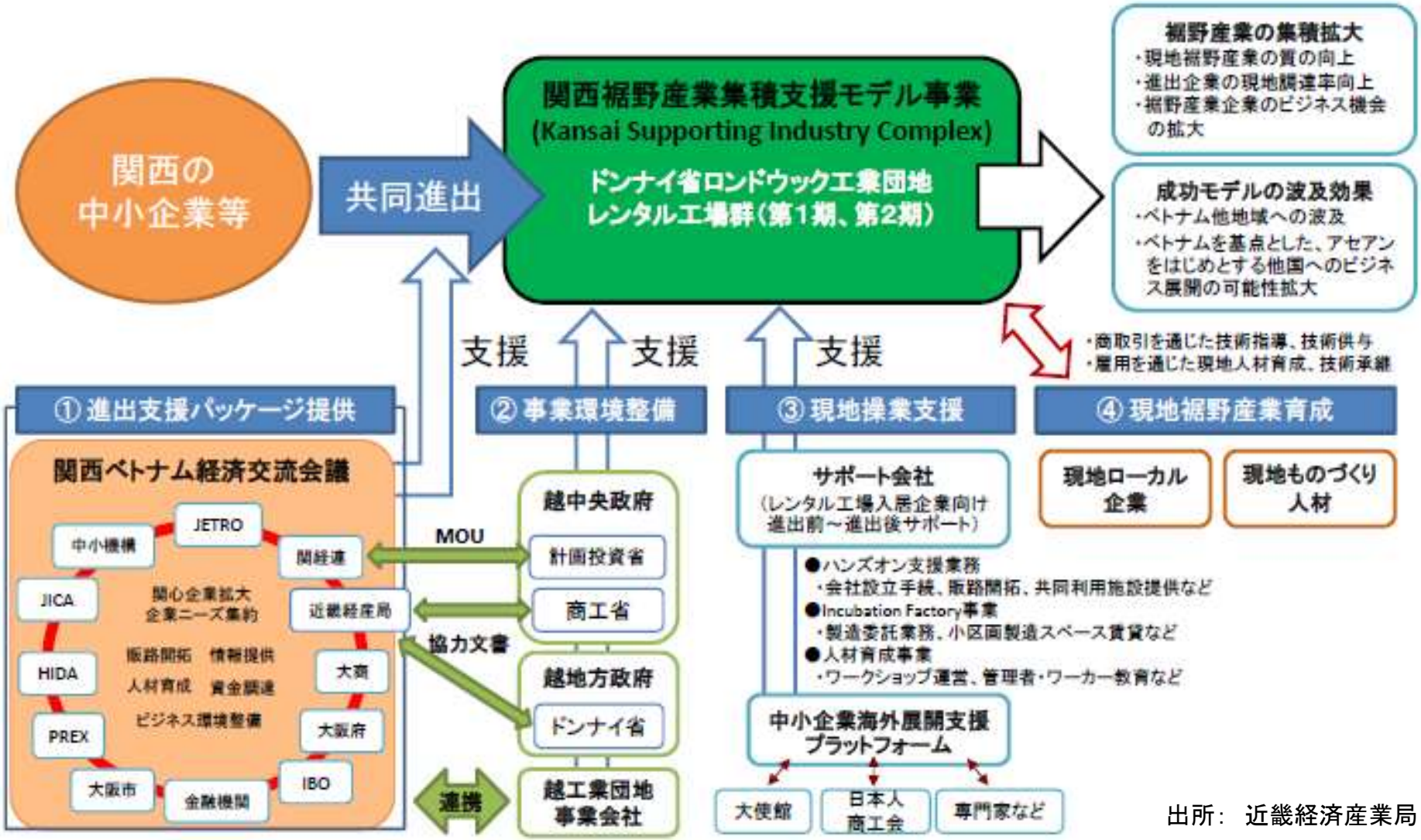
関西（特に大阪）

- 官・民ともにダイナミックな取組。製造工程の一部を担う単加工の企業が多く、海外への共同進出に関心。この中小企業発の民間イニシアティブを官が積極支援。
- ベトナム南部への共同進出を集中支援する、官民プラットフォーム（「関西ベトナム経済交流会議」）

  - 政策レベル：近畿経済産業局がベトナム商工省、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。
  - ビジネス環境：計画投資省に「関西ビジネスデスク」（関経連）、ドンナイ省に「ドンナイ省関西デスク」を設置、企業の問い合わせに現地で対応。
  - 現地操業支援：「関西裾野産業集積支援モデル事業」（レンタル工場群への共同進出を側面支援）
  - 現地ものづくり人材育成：大阪府によるベトナム・ドンナイ省ものづくり人材育成支援（JICA草の根技術協力）

ベトナム南部への共同進出支援プラットフォーム

関西の中小企業の持続的発展とベトナムにおける裾野産業育成の両立を目指す。



出所： 近畿経済産業局

神戸市:「寄り添い型」の支援

- 神戸市アジア進出支援センター(2012年7月): 市の産業振興局工業課の直属組織。
- 国・兵庫県・市が1カ所に集まり、連携して県内企業の海外展開支援。
  - 同じフロアに「JETRO神戸」(内部専用通用口でつながる)、県の「ひょうご海外ビジネスセンター」(2014年5月に移転)
- 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。
- 3つのネットワーク: ①業界団体、②登録アドバイザー(現在127名)、③他の海外展開支援機関、を積極的に活用。
- 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

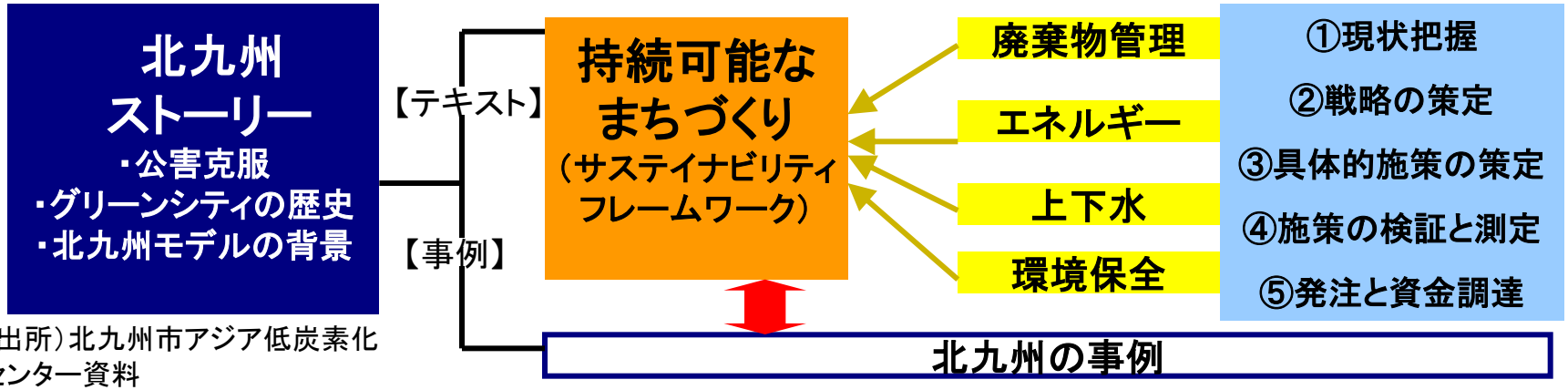
7) 神戸市内への利益還元の検討

横浜市: 都市づくりパートナーシップ

- 市をあげて、市内企業と新興国・途上国との「都市づくりパートナーシップ」を推進
- Y-PORT事業（公民連携のハブ、政策局）: 持続可能な都市づくりのノウハウを活かし、国際協力とビジネス展開
  - 市とJICA、アジア開発銀行との連携協定／覚書の締結
- 横浜ウォーター（株）（水道局が100%出資）
  - 水道分野で約40年の国際協力の実績ともとに、技術・ノウハウを国内外の水ビジネスに活用。
- 横浜水ビジネス協議会（環境創造局と水道局）
  - 途上国で水ビジネス展開をめざす市内企業を中心に、海外からの視察・研修受入れの機会をとらえて、会員企業とビジネスマッチング

北九州市：環境配慮型の都市輸出

- 市の強いリーダーシップで、国・関係機関と連携して積極的に海外展開支援。アジアの姉妹都市提携も活用。
- 国際協力と環境ビジネスの融合、「北九州モデル」の発信
  - 環境配慮型の社会システムなどの都市輸出
  - JICAやJETROとの連携
- 工業化や公害克服の過程で獲得した環境技術・産業技術・都市づくりの経験を活かす
  - 例：インドネシア スラバヤ市（ソーシャルマスタープランの策定）



（出所）北九州市アジア低炭素化センター資料

3. 海外進出支援の論点

- どんな企業が出るべきか？
  - 海外生産をすべき企業・製品・工程 vs. そうでないもの
  - 中小企業にとって出すべき経営資源 vs. 残すべきもの
- どんな支援をすべきか？
  - 新しい「つながり」をつくる（キーパーソン、現地ネットワーク）
  - 中小企業がもたない情報や機能を補完・拡充する
  - 海外進出のコスト・リスクを軽減する
  - 自立のための支援（支援しすぎ、過度の政策依存は回避）
- 中小企業と大企業の進出の差異

海外進出についての経営判断（例示）

	進出の有無	製品	経営戦略	進出時のリスク緩和の方法 （工業用地、人材、販路等）
A社 （大阪府、26名）	予定なし	専用工作機械製造、産業機器の開発・製造、航空機部品加工	・海外進出する必要性なし （高精度加工の機械を保有、多品種少量生産、徹底した高精度・高品質の部品加工）	該当せず
B社 （大阪府、約80名）	ベトナム進出 （2008年）	作業工具、完成品を製造	・進出による事業分野拡張 （商社機能を追加。アジアの総合工具メーカーをめざす）	・貸し工場→（5年後）近隣の工業団地に入居。 ・現地社長はベトナム駐在経験をもつ商社マンOB。元・技能研修生を採用（副工場長格）。 ・当面は日本へ輸出・販売。
C社 （大阪府、約120名）	ベトナム進出 （2010年）	各種プラント設備の設計・施工・据付・配管工事等	・ベトナムで日本の品質基準のプラント設備製作・据付・配管工事を提供（将来はアジアで事業拡大をめざす）。 ・自社が操業する工業団地に日系中小企業を誘致（別会社を設置、代理店業務を開始）。本業との相乗効果をめざす。	・ローカル工業団地に入居。 ・元・技能研修生を現地工場の幹部として採用。
D社 （大阪府、約50名）	ベトナム進出 決定（2015年）	精密部品（主に自動車関連）	・段階的進出（生産委託→海外進出）を準備中。 ・準備段階で優良な現地パートナー企業の発掘・生産ネットワークの構築から開始（将来はベトナムで量産、日本で少量高品質製品の試作開発）。	・派遣会社を通じて、ベトナム人大卒生を本社で採用（エンジニア）。将来は現地工場で活用予定。 ・当初は日本に輸出。
E社 （岐阜県、約100名）	予定なし	プラスチック射出成型金型、ダイカスト金型設計製作（主に自動車関連）	・海外進出する必要なし （高難易度の金型の設計製作に特化。納期の早さ・品質・難易度で優位。低難易度の金型は、技術提携して海外パートナー企業に任せる方式を検討中。）	該当せず
F社 （愛知県、約300名）	ベトナム進出 （2003年）	自動車用の座席シート、各種内装品	・ベトナムに裁断縫製工場を設立、廉価の塩ビカバー等を製造。 ・メーカーからのコストダウン要求、海外生産シフトをうけて、現地工場の機能強化を検討中。シート工場は組立てメーカーの近くに立地する必要あり。	・（仕事上の付き合いがあった）タイ企業と合弁会社を設立。 ・現地社長はベトナム駐在・社長経験をもつ自動車メーカーOB。
G社 （愛知県、10名以下）	タイ進出 （2011年）	国内では物流機器の商社、現地でAVG・搬送機・製缶品・専用機	・タイで自社工場を操業するとともに、共同出資する中小企業に対し、用地の一部で進出支援サービスを提供（主に拠点となる事務所の提供、マーケティング調査）。	・進出済の日系企業の工場跡地に入居。 ・タイ進出済の日系企業（出資メンバー）がコンサルティング業務を支援。

（出所）APIR研究プロジェクトで2012年7月（大阪）及び 2013年6-7月（中部地域）に実施した面談にもとづき、筆者作成。

B社: アジアの総合工具メーカーをめざせ

- 創業1923年。作業工具メーカーで完成品を製造（ペンチ、ニッパ類）、国内の従業員は80名程度。
- 土地：2007年8月に現地法人を設立、2008年3月から進出。
  - 当初はビンズン省のミーフックIII工業団地のレンタル工場（5年一括契約）
    ➔2012年6月に工業団地を出て近隣に工場建設。
- 人材：社長は日本人（ベトナム駐在経験をもつ商社OB）、工場長は本社から日本人を派遣。
  - アシスタントはベトナム人女性（労務管理、役所との折衝等）、有能な現地サポートスタッフは工場運営の鍵
  - ベトナム工場の従業員は約70名。
  - もと技能研修生7名をベトナム工場で雇用（うち3名は副工場長等、リーダー格）
- 販路：ベトナム工場で作った製品を日本で買い上げている（300種類の工具のうち、11種を現地生産）。日本とベトナムで2:1の割合。材料は日本、ベトナム両方。
  - 今後は、ベトナムを市場として取組みたい。
- 将来ビジョン：
  - ベトナム（アジア）で総合工具メーカーをめざし、自社ブランドを確立したい。高級品路線をいく。
  - 2011年3月に工具商社を設立。将来、自社製品＋他社の良い製品を輸入・販売したい。

C社：日系企業の進出サポートを含め、業務展開、本業との相乗効果をねらう

- 1985年創業。各種プラント設備の設計・施工・据付・配管工事等が専門。国内は120-30名体制（事務職員のうち3名はベトナム人（留学生等）、工場にもベトナム人技術者2名。
- 2010年9月に現地法人を設立。
- 土地：　ドンナイ省ニョンチャックIII工業団地に設立。
- 人材：　以前から技能研修生を受入れているが、任期3年で帰国後は技能を活かした職業についていない。この残念な状況を変えたいという思いあり。
- 販路：　日系企業が進出した際に工場建設時にローカル企業の間に入ってサポートを展開。
  - 現地で日本基準のプラント設備製作・据付工事・配管工事、等。
- 将来ビジョン：　日系企業のベトナム進出サポートを含め、業務展開、本業との相乗効果をねらう。
- 平行して、別会社をホーチミン市に設置、中小企業専用の工業団地（10カ所）の代理店業務、進出支援を開始。

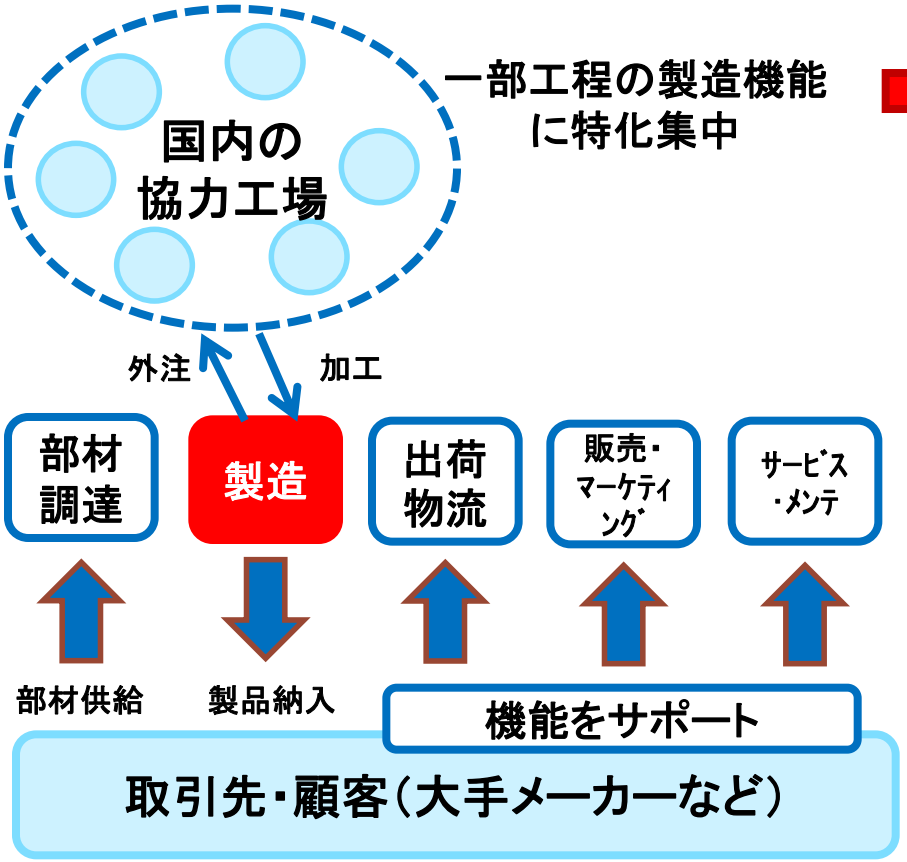
D社：段階的進出、現地パートナー発掘・生産ネットワーク構築から始める

- 1949年創業。精密部品を専門。売上げの8割は自動車部品の製造だが、今後は需要減少が見込まれるので、少量多品種生産に取組んでいく。
  - 国内で160社と企業ネットワークをもち、素材調達、精密機械加工、熱処理、表面処理、組立てまで一貫した受注生産が可能。「トータルコーディネート力」が強み。
- 土地：　ホーチミン市、先行進出した企業の工場スペースを「軒先借り」する予定。
  - 「小さく入って、大きく育てたい」
- 人材：　社員50名。10年前から技能研修生を受入れていたが、任期3年で帰国し技能を活かせないのが問題。2008年からHCMC工科大学の卒業生を雇用（人材派遣会社）、エンジニアは日本人スタッフと同じ待遇（現在8名）。
  - ベトナム人エンジニアの夢が、ベトナム工場➔これが会社の夢となる。
- 販路：　当面は日本への輸出を想定。将来は、ベトナム進出済の日本企業も顧客にしたい。
  - 準備段階で、優良パートナーを発掘。出張ベースでローカル企業に技術指導、当面は自社ブランドで日本で販売。「生産委託➔海外生産」をめざす。
  - ベトナムMTA（総合工作機械展示会）ではJETROが設置したジャパン・パビリオンを活用、販路開拓に積極的に取組む。
- 将来ビジョン：
  - 日本で少量高品質の製品を試作開発、ベトナムで量産。
  - 国内工場は品質管理、ベトナム工場への技術指導を行う。

新しい「つながり」をつくる:

「町工場」から　「グローバル企業」へ

国内では大手取引先、協力工場に依存



自らの経営判断で海外市場へ

（出所）ジェトロ海外調査部アジア大洋州課伊藤博畝氏「中小部品サプライヤーのアジア戦略」『ジェトロセンター』JETRO、2012年8月号、図1、p.32をもとに筆者作成。

つながり力を高める支援

- 中小企業が企業文化、言葉、習慣、法令などが異なる外国で飛躍するためには、新しい「つながり」の構築が決定的に重要。
  - 事業パートナー（現地企業）
  - 新顧客やサプライヤー（日系・非日系・現地）
  - 日系同士の連携や相互支援
  - 現地政府（中央・地方）
  - 銀行・商社・商工会・業界団体・教育研究機関
  - 大使館、日本の支援機関、など。

- 支援組織の役割—— つながりをつくるハブ。各企業の努力を束ね、内外の関係者やリソースを動員・調整して方向性を与えるリーダー（組織、個人）の存在。

4. 現地社会とのつながり深化、現地ベースの支援

- 事業段階ごとに、企業にとっての重点課題は異なる（進出前・進出時・進出後）
- セミナーなどの一般情報提供は近年、充実。今後は、量から質へ。特に進出後の現地ベースの支援を強化すべき（近畿経済産業局（2013）、安積（2014）、ベトナム現地調査）
  - 個別具体的な課題解決、現地キーパーソンとのつながりが鍵
  - 海外進出する中小企業は、ますます小規模化
- 現地ベースの支援として、3つのエントリーポイント：①工業用地（ハード、ソフト）、②工業人材、③販路・調達先の確保
- 撤退せざるを得ない企業への支援も今後、必要。

ベトナム「進出前」「進出時」「進出後」の重大課題の変化

（対象は関西ものづくり中小企業、アンケート回答数　262社）

順	進出前　重大課題	%	進出時　重大課題	%	進出後　重大課題	%
1	市場の特性や消費者ﾆｰｽﾞ等	22.1	投資規制や環境規制等の規制	11.8	現地でのﾏﾈｰｼﾞｬｰ人材の育成、確保	17.6
2	現地での労務管理や労働事情等	13.0	生産委託先、事業ﾊﾟｰﾄﾅｰ等の発掘	8.0	現地でのﾜｰｶｰ等の確保、定着	11.8
3	現地の税制や規制、投資優遇策等	12.6	現地でのﾏﾈｰｼﾞｬｰ人材の育成、確保	7.3	部材調達先の確保、発掘	7.3
4	生産委託先、事業ﾊﾟｰﾄﾅｰ等の発掘	8.4	貿易や通関関連の手続き	6.9	進出後の予想外のｺｽﾄ増	4.6
5	進出先企業の具体的事例等	7.6	部材調達先の確保、発掘	6.5	ﾉｳﾊｳ流出や模倣対策等の知財対策	3.4
6	部材調達先の確保、発掘	4.6	現地でのﾜｰｶｰ等の確保、定着	6.5	生産委託先、事業ﾊﾟｰﾄﾅｰ等の発掘	3.4
7	投資規制や環境規制等の規制	3.8	現地での税制や規制、投資優遇策等	4.2	現地での労務管理や労働事情	3.1
8	現地でのﾏﾈｰｼﾞｬｰ人材の育成、確保	1.5	現地での労務管理や労働事情	2.7	市場の特性や消費者ﾆｰｽﾞ等	1.5
9	貿易や通関関連の手続き	1.1	税務関連の手続き	2.7	投資規制や環境規制等の規制	1.5
10	現地でのﾜｰｶｰ等の確保、定着	0.8	進出後の予想外のｺｽﾄ増	2.3	税務関連の手続き	1.5

- **進出前**：　市場の特性や消費者ニーズなど、市場ニーズに関する情報収集が最重要課題。現地需要を量的に見極めることが海外展開検討の出発点。
- **進出時**：　投資規制や環境規制等の情報、事業展開するうえで重要な生産委託先や事業パートナーの発掘、現地マネージャー人材の育成・確保が重要課題。
- **進出後**：　現地マネージャー人材の育成・確保を筆頭に、現地でのワーカー等の確保・定着といった人材面の課題が重要課題。部材調達先の確保・発掘も重要。

（出所）近畿経済産業局　平成24年度「中小企業の海外展開支援に向けた、関西とアジア新興国の地域間における戦略的経済交流促進のための調査研究」報告書　平成25年2月

工業団地： 日系中小企業専用のレンタル工場、マネジメントサポートの類型

類型	開発主体	中小企業専用施設	中小企業専用 ワンストップサービス
現地工業団地と日本の自治体が連携 （タイ）	現地民間資本 ・アマタ・コーポレーション	アマタ・ナコーン工業団地内に専用レンタル工場エリアを設置 ・オオタ・テクノパーク ・長屋型（1ユニット：320㎡）	大田区産業振興協会によるマネジメント支援
日系工業団地と日系中小企業が連携 （ベトナム）	主に日系民間資本（日系民間88%、現地国営企業12%の合弁） ・ロンドウック投資会社	ロンドウック工業団地内に専用レンタル工場エリアを設置 ・長屋型（1ユニット：512㎡、768㎡、960㎡、1,042㎡）	ザ・サポート社（日系中小企業）が同エリアに入居、マネジメント支援 ・インキュベーション・ファクトリーあり（100㎡～）
現地工業団地と日系中小企業等の合弁事業 （ベトナム）	日越合弁事業、日系民間（55%）とホーチミン市直轄工業団地（45%） ・ビーパン・テクノパーク	ヒェップフォック工業団地内に専用レンタル工場エリアを設置 ・ビーパン・テクノパーク ・長屋型（1ユニット：250㎡、500㎡、1,000㎡） ・業務委託契約で入居可能	ビーパン・テクノパークによるマネジメント支援
現地工業団地と日系コンサルタントが連携 （ベトナム）	現地民間資本 ・VIDグループ	ドンバン2工業団地内に専用エリアを設置 ・長屋型（250～500㎡） ・独立型（1,000㎡～） ・土地使用権付きの標準工場（サブリース可能）	BTDジャパン社（日系コンサルタント）によるマネジメント支援 ・ハナム省の日系企業優遇策
他の参考になる取組			
日系中小企業が共同出資して、共同進出	・ユニカ・ビーパン社（1996年～、ベトナム南部ホーチミン市） ・V.I.T.社（2011年～、タイ サムットプラカン工業地域）		
先行進出企業による、中小企業専用工業団地の目利きと進出支援	・ソルテック・トレーディング社（ベトナム南部工業団地、10カ所と代理店契約）		

出所： ベトナム・タイ現地調査による収集情報をふまえて、筆者作成
注： あくまでも例示であり、全ての類型を示すものではない。

タイ：　オオタ・テクノパーク（OTP）

- 自治体による中小企業向けレンタル工場への支援
  - アマタ・ナコーン工業団地にAMATA社が中小企業専用レンタル工場を2006年に設置（1ユニット320㎡、アパート方式）、第7期
  - 大田区が営業支援（①共用施設の運営管理、会議室の提供、②月例会議の開催、③会社設立、投資ライセンス申請の相談対応、④会計、人材募集の支援機関紹介、⑤日本語による相談対応等のサービス・施設の提供）
  - 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）。9社入居（大田区の企業8社、愛知県の企業1社：2014年10月現在）
  - 賃貸期間：3年、更新可能
- 大田区産業振興協会の職員が年2～3回訪問、入居企業と交流
  - リーマンショック後の時期に入居企業が直面した厳しい課題をふまえ、大田区がAMATA社と協議
    （企業からのヒアリング：2013年9月調査）

ベトナム南部ドンナイ省：ロンドウック工業団地レンタル工場

ロンドウック工業団地

- 経営主体：Long Duc Investment Joint Stock Company（双日、大和ハウス、神鋼環境ソリューション、ドナーフード）
- 中小企業専用レンタル工場エリアを設置（第1期は4,608㎡と5,056㎡）、長屋タイプ、1ユニットは512㎡、768㎡、960㎡、1,042㎡。

ザ・サポートベトナム（専用レンタル工場（1,042㎡）に入居）

- 2013年設立。エリア入居企業を対象に各種マネジメント支援を提供、共同施設の提供
- インキュベーション・ファクトリーも運営（100㎡～、会社設立の手続き不要）
- 人材育成（日本語教育、ワーカー教育等）
- 1997年にホーチミンに進出した大阪の中小企業（富士インパルス社長ほか、有志）による共同進出支援イニシアティブ。
- 「関西裾野産業集積支援事業」の第1号案件

出所：ロンドウック工業団地資料

ベトナム南部ホーチミン市：ビーパン・テクノパーク
（Vie-Pan Techno Park、ヒェップフォック工業団地内）

- 日越の合弁事業。HEPZA管轄のヒェップフォック工業団地が45%、日越中小工業団地（ユニカ・ホールディング社、西武信用金庫、中小企業数社）が55%出資。
- ホーチミン市人民委員会とHEPZAが支援。ヒェップフォック工業団地内にマネジメント機能つき日系中小企業専用レンタル工場を設置
  - 第1期は3ha、長屋タイプ、1ユニットは250㎡、500㎡、1,000㎡
  - 入居企業に立ち上げ・マネジメント支援、管理棟・共用ファシリティあり
- 自社名義によるレンタル契約、あるいはビーパン・テクノパークとの業務委託契約による入居が可能（この場合、会社設立手続き不要）
- ユニカ社は、1996年にホーチミンに複数の中小企業と共同出資で共同進出。この経験をスケールアップする取組
- ビーパン・テクノパーク社長は、日本に帰化したベトナム人技術者
- 「関西裾野産業集積支援事業」の第2号案件

VIE-PAN TECHNO PARK (ビーパン・テクノパーク)
第一期　完成予想図

ベトナム北部ハノイ近郊ハナム省：ドンバン2工業団地

- 経営主体：VID グループ（現地民間資本）
- 日系中小企業専用エリア（JASMEC）を設置、11ha
  - レンタル工場は、①独立タイプ（1,000～2,000㎡）と②長屋タイプ（250～500㎡）
  - 土地使用権付の標準工場（1,000～2,000㎡）も販売。この場合は、団地内に自社工場を建設し、空きスペースを他の製造企業にサブリースすることも可能（軒先ビジネス）
- 日系コンサルタント（BTD社）がハナム省と連携して、日系企業誘致、JASMEC入居企業のマネジメント支援
- ハナム省による日系企業への特別優遇策あり。

出所：ドンバンⅡ工業団地資料

ハナム省:ズン知事の日系企業に対する「10のコミットメント」

1. 十分な電力の供給(24時間)
2. 基本インフラの充実(上下水道、インターネット、銀行等)
3. 労働者の寮施設等の土地の無償提供(工業団地の外)
4. 行政手続きの効率化(2～3日で投資ライセンス許可)
5. 十分な人材の供給、大学タウンを整備中(ハノイから移転する大学に1000ha用意)
6. 企業設立や運営に関わる手続きでの便宜、税優遇、ベトナム人従業員教育費の補助
7. 治安、企業の安全確保
8. 柔軟な行政対応で、投資企業の生産戦略で突然ビジネスプランに変更が生じても、臨機応変に対応
9. ストライキの防止(地場及び外国企業)
10. 24時間対応のホットラインで、知事室に直結(日本語堪能な省幹部を配置、ジャパンデスクあり)

工業用地について、特記事項

- ハード面だけでなく、ソフト面のインフラも重要
  - 中小企業専用の業務支援（会社設立、人材、会計・税務、資材調達、マーケティング、通訳手配、インキュベーション等）
  - 日本語対応できる専門家の常駐
  - 情報交換のための会合
- 先行進出した中小企業のイニシアティブで、中小企業の目線によるサービス提供が始まっている
- 「やる気」ある相手国の地方自治体と、日本側の官民が連携する意義は大きい（ハナム省、ホーチミン市、ドンナイ省、等）
- 今後の行政支援として、中小企業専用工業団地への入居企業に対する賃貸料の補助も選択肢になりえる？

工業人材： 教育訓練機関、技術者・技能研修生の派遣機関

- 中小企業は大企業に比べ、①知名度が低いため人材確保で困難に直面したり、②体系的な社員教育システムを整備する余裕がない場合あり。
- 現地の教育訓練機関、人材派遣機関等に関する情報を、進出検討中・進出後の中小企業に提供することは有用。
- あわせて、長期の視点から、これらの教育訓練機関に対し、ものづくり人材育成や産学連携における、能力強化を支援することも重要。

工業人材育成への支援（ベトナム）

- JICAは技能者・技術者・経営層・技能研修生等、多様なレベルで工業人材育成を支援（下記、ベトナムの例）。
- 日越の自治体連携によるものづくり人材育成、近畿経済産業局の取組も。
- 企業内の人材育成では、HIDAが専門家派遣と研修を実施。

目的	内容	具体的な事業
日本式職訓モデルの横展開	・熟練技能者の育成（品質・生産・現場管理改善、ビジネスマッチング、就職促進等）	・ハノイ工科短大機械技術者育成プロジェクト（2000-05年） ・ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト（2010～13年） ・ハノイ工業大学指導員育成支援プロジェクト（2013～16年）
日本式高専モデルの試行的導入	・実践的技術者の育成（製油所や製鉄所等の重化学工業や裾野産業に貢献する、実践的かつ創造的な人材育成）	・ホーチミン工業大学重化学工業人材育成支援プロジェクト（2013～16年）
技能研修生等の派遣前・帰国後研修	・派遣前（日本語、ものづくりマインド、ビジネスマナー等） ・帰国後（カウンセリング、レベルアップ研修等）	・エスハイ社（ベトナム民間の人材派遣機関）、JICAは海外投融資で事業拡大に伴う人材育成校の校舎建設・移転を支援
高度産業人材の育成	・企業経営者、IT技術者等の育成	・ベトナム日本人材協力センター（2000～05年） ・ベトナム日本人材協力センター・フェーズ2（2005～10年） ・ベトナム日本人材協力センタービジネス人材育成プロジェクト（2010～14年）
その他： 日越の自治体連携によるものづくり人材育成（例示）	・ハノイ市職業訓練短大への、ものづくり人材育成のための指導力向上支援（千葉県：2009～12年、2013～16年） ・ハイフォン市製造業の工場管理能力や技術力・経営力の向上支援（北九州市：2011～13年、2013～15年） ・バリア・ブンタウ省金属関連産業振興・人材育成支援（三条市：2013～16年） ・ホーチミン市職業訓練短大ものづくり人材育成支援（川崎市：2013～16年） ・ドンナイ省ものづくり人材育成支援（大阪府：2014～16年）	

出所：JICAベトナム事務所からの提供資料を参考にして、筆者作成。高等教育支援は含めていない。

ハノイ工業大学（HaUI)

現地の製造技術・技能者を育成、日系中小企業と連携例もある。
①採用を前提としたインターンシップ、②新工場立ち上げのための人材確保、③新入社員の短期訓練

（出所）ハノイ工業大学（HaUI）、元専門家
森純一氏から写真提供

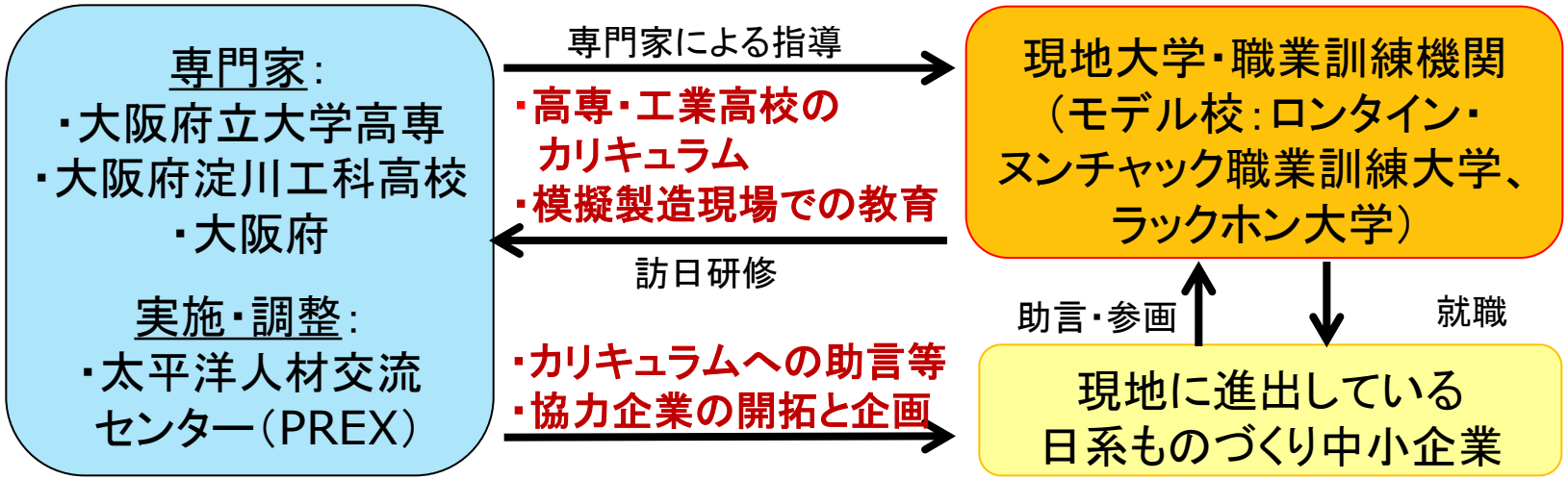
エスハイ社

レロンソン社長は、日本に留学

日本へのベトナム人技能実習生と技術者に対し、①派遣前の教育・研修、帰国後のレベルアップ、②日系企業への人材紹介、③日系企業のベトナム進出の総合サポート

ものづくり人材育成支援（ベトナム）
日越の自治体連携

- ベトナム南部「ドンナイ省におけるものづくり人材育成事業」（JICA草の根技術協力事業）
- 大阪府とPREXが共同で実施（2014年6月～2017年3月）
  - 近畿地域中小企業海外展開支援会議（事務局：近畿経済産業局）と連携
- ドンナイ省の大学及び職業訓練校等をモデル校とした教育カリキュラム改善等を実施、現地人材の能力向上を支援。



（出所）PREX資料を参考に筆者作成

ものづくり人材育成（タイ）

泰日経済技術振興協会（TPA）、泰日工業大学（TNI）

- 「ものづくりパートナーシップ」の進化形。日本型ものづくりに習熟した組織・人材の蓄積。

- TPA： 日本留学帰国者の有志が集まり、40年前に設立。工業技術の研修、企業診断、日本語の教育・出版等を通じて、タイでものづくり人材を育成。
- TNI： TPAの活動を母体として、2007年創立。タイ人によるタイ人のための「日本型ものづくり大学」、私学。
  - 日本のものづくりに直結する実践的な技術と知識を備えた学生を育成。産業界やタイ国内外の各種日本機関との強い協力関係を活かして、現場のインターンシップ教育を重視。
  - 年間1,400名が入学。就職希望者はほぼ100%の就職率、約5割が日系企業及び地場企業で日系サプライヤー企業に就職。

販路開拓、ビジネスマッチングの深化（タイ）

- TPAによる「泰日投資促進プロジェクト（J-SME事業）」
  - 2013年8月から開始。約400社の会員（6～7割はタイ企業）をもつTPAの知識・情報力、信頼にもとづくネットワーク力を強みに、日系中小企業のタイ進出を支援。
  - 2年の経験を通じ、ビジネスマッチングは容易でなく、技術面を含め日タイ企業のニーズを理解できるコーディネータの重要性を認識。
  - 現在、TAMA産業活性化協会（産学官金のコーディネータ）の協力を得て、ビジネスマッチングの専門人材養成を検討中。

- 阪南大学中小企業ベンチャー支援センター、チュラロンコン大学（サシン経営大学院：SJC）との日タイ・ビジネスマッチング
  - 2012-13年に関智宏教授（当時、阪南大学）のイニシャティブで実施。
  - SJCの現地ネットワーク、関教授の中小企業家同友会のネットワーク、阪南大学生のサポートを動員。

ビジネスマッチングの深化（ベトナム）

- エスハイ社： 日本留学経験をもつベトナム人専門家のレ・ロンソン氏が設立した、民間の人材派遣企業。
- 「人財」をコアとして日系企業のベトナム進出とベトナムの工業発展を支援（①ベトナム人材教育・研修、②技能実習生派遣、③技術者育成紹介、④ベトナム進出総合サポート、⑤ベトナム人財紹介）
- 上記④として、愛媛県の依頼でビジネスマッチング実施（2014年1月、10月）
  - 時間をかけた事前準備、及び企業別対応
  - 3ヵ月前からコミュニケーション開始（サンプル交換、見積もり等）、エスハイ社の東京事務所がサポート。
  - 現地で商談会、会社訪問。通訳を1社ずつ配置

販路・調達先（ベトナム）

- 販路・部材調達先の確保など、パートナー企業の発掘において、見本市・展示会に加えて、JETROやJICAの現地ベースの様々な取組は有用。
  - JETRO裾野産業「優良企業」ダイレクトリー
  - JETROとHEPZAの共同運営による、「日越裾野産業フォーラム」
  - JICAシニアボランティア（SV）が支援した地場企業のリスト
  - JICA日本センター（VJCC）の「経営塾」参加企業のCEOネットワーク、など

- 日本国内の支援組織や地方自治体を通じて、これらの情報を関心ある中小企業に提供していくことが必要ではないか？（➔自治体の商工労働部や支援機関が情報ハブになる可能性）

5. アジアとの「ものづくりパートナーシップ」に向けて

- 進出先で日本型ものづくりが定着していくには、①日々の操業上の問題解決への支援に加え、②長期の視点から、相手国の産業能力を強化し、ひいては彼らを担い手として協働していく、ツートラックの取組も重要。
- 発展段階やニーズに応じた内容と方法で、相手国と共創関係を通じ、日本型ものづくりのアジア展開を推進。
  - タイ：産業高度化、JV、共同研究開発を含め、一緒に成長する関係構築を要望（➔現地の組織・人材を担い手に）。
  - ベトナム：裾野産業や産業人材育成、政策制度の改善がまだ必要（➔日越官民による政策協議、ODAの役割）。
- これを、アジアとの「ものづくりパートナーシップ」という対外ビジョンとして打ち出すべき。

タイとベトナムの比較

- 共通点：日系企業の関心や存在感、FDI主導の工業化戦略、国内市場と人口規模、など。
- 相違点：FDI集積や裾野産業の発展度合い、日系中小企業の進出に対する現地（政府・企業）の反応、など。

	タイ	ベトナム
人口 *1	6,701万人	8,970万人
実質GDP成長率 *2	1.8%	5.4%
一人当たりGDP（名目） *3	5,779米ドル	1,911米ドル
失業率 *4	0.7%	3.6%
製造業作業員の月額賃金 *5	369米ドル	176米ドル
日系企業進出数 *6	3,924社	1,542社
在留邦人数 *7	64,285人	13,547人
日系企業の現地調達率 *8	54.8%	33.2%

（出所）
1.*1,2,3は、世界銀行のWorld Development Indicators（2013年データ）。
2.*4は、JETRO　国別基礎データ（2013年）
3*5,8は、JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2014年度調査）
4.*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）
5.*7は、外務省データ（2014年10月1日時点）

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、2015年1月より新・外資優遇政策を導入）
- 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、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。

現地ベースの支援のエントリーポイント、「ものづくりパートナーシップ」構築とツートラックで

エントリーポイント	短・中期の課題解決のための取組	長期の取組（ものづくりパートナーシップ）
工業用地の確保（ハード・ソフト面）	・日系中小企業専用の工業団地（小規模レンタル工場等）の設置 ・進出済の日系企業による工場スペースの提供（軒先ビジネス） ・複数企業による共同進出 ・工業団地内で専用ワンストップサービスを提供 ⇒会社設立から操業後の会計事務・税務手続き、人材確保、資材確保等を日本語で支援、共用ファシリティの提供	・国レベルの投資環境整備 ・地方省や工業団地管理者の能力強化（インフラ高度化、ワンストップサービス機能等） ⇒やる気のある地方省との選択的パートナーシップ
人材の確保	・現地の工業人材の育成・日系企業との就職促進・マッチング ・帰国した技能研修生や留学生、他の研修生の活用 ⇒優良パートナー、中堅管理者、技術者等の発掘・関係構築	・各層の工業人材、経営人材の育成 ・産学連携の機能強化 ⇒自国人材による主体的な、ものづくり人材育成と産学連携（タイの経験）
販路・調達先の確保	・現地の日系バイヤーリスト（販路）、ローカル・サプライヤーリスト（調達先）等に関する情報提供、ビジネスマッチング、商談会 ・複数企業による共同進出（受注領域の拡大をめざす） ・大企業（アンカー）との連携（ただし、1次・2次下請けに限定される可能性）	・相手国の官民をまきこんだ裾野産業育成 ⇒日本のものづくりを習熟した現地人材を担い手としたビジネスマッチング、地場企業育成（タイの経験）

出所：筆者作成

最後に

- 新たな「国際化」の時代。今こそ、日本型ものづくりのアジア展開の将来ビジョンをつくるべき。
- 意欲ある中小企業が、海外展開を単なる苦境脱出としてではなく、「町工場からグローバル企業へ」雄飛するためにも、どんな企業・活動を出すべき、どんな支援をすべきかを戦略的に考えることが重要（＝進出ありきではない）。
- 技術オンリーの町工場が、グローバル（およびローカル）な販路開拓に取り組むには、幅広い経営機能の拡充（＝新しくダイナミックな「つながり」構築）が急務。
- 近年、中小企業自ら、先輩中小企業、そして自治体、地元密着型の金融機関、NPOなどが「つながり」をつくるリーダーとして活動を始めていることに注目したい。

- 地域に根ざした海外展開支援、進出先の現地社会につながる海外展開支援が鍵。
- 進出先との共創関係。平行して、相手国の人材・企業・組織の能力強化にも協力し、進出先の人材・組織を担い手として日本型ものづくりをアジア展開することをめざす。

- 町工場をグローバル企業に育てる支援、新産業を興す成長戦略、日本型ものづくりの核心をアジアに伝える努力を同時並行で進めるべき。
- 日本は、アジアとの「ものづくりパートナーシップ」を対外ビジョンとして打ち出すべき。日本の産業政策と産業開発協力を調和化させることを提案。

ご清聴ありがとうございました。

＜執筆者チーム＞
大野泉（編著）
大野健一
領家誠
関智宏
森純一
村嶋美穂

（中央経済社、2015年5月）

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	

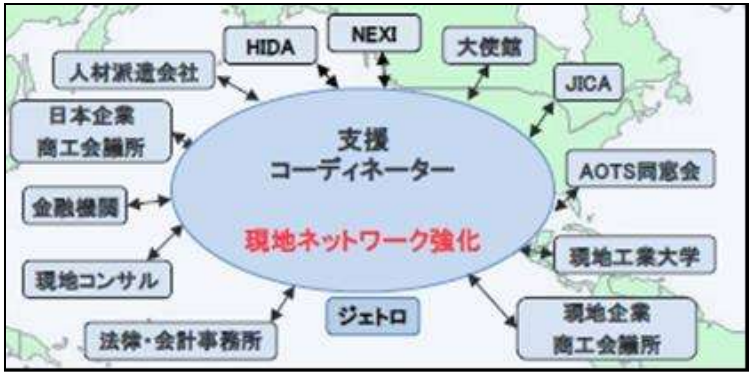
（出所）近畿経済産業局通商部国際事業化「中小企業の海外展開支援の取組」平成26年2月をもとに作成

地域レベル・自治体・関係機関の支援メニュー

- 地域ごとに中小企業海外展開支援会議が立ち上がり、各地域における中小企業海外展開支援行動計画がまとまる
  http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2011/download/110623KaigaiTenkai7.pdf
- 中小企業海外展開「ワンストップ・サービス」相談窓口
  http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material_/b_0_keiei/kokusai/pdf/onestop_pdf.pdf
- ODAを活用した海外展開支援
- 地域ごとの支援体制の構築、セミナーの開催、ガイドブックの作成等
- JETROによる中小企業海外展開現地支援プラットフォームの設立（2013年度より、アジア7カ国・南米1カ国で）

海外現地プラットフォームの整備

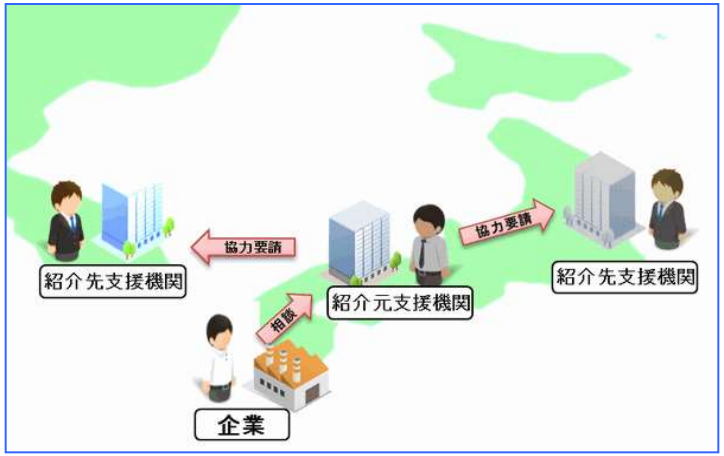
- 中小企業 海外展開現地支援プラットフォーム（JETRO、他）
- 海外の教育訓練機関との連携による現地の高度人材育成確保への支援（HIDA)



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



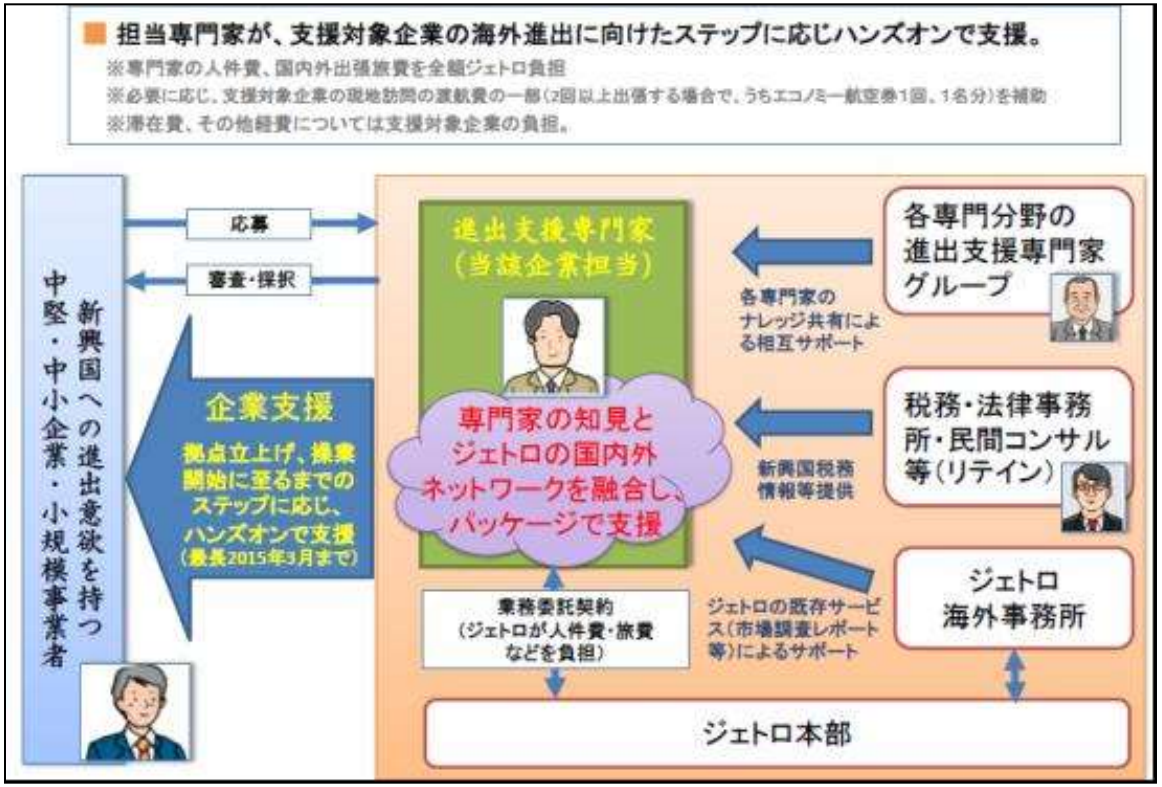
出所：経済産業省ホームページ

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。

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」

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。