

同時資料提供
・大阪経済記者クラブ
・大阪商工記者会

お問い合わせ
大阪府商工労働部 商工労働総務課 (大阪産業経済リサーチ&デザインセンター) 経済リサーチグループ 越村
TEL : 06-6210-9474
e-mail : shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp
URL : http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/

アジアの活力を取り込む中小企業

- 『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み- (資料 No.172)

世界の成長センターとして存在感が高まるアジア新興国は、イノベーションや新市場創造の機会に溢れています。府内中小企業が、この魅力あるアジア市場の活力を取り込むには、従来の日系企業間の取引を重視した系列型グローバル展開ではなく、現地の社会課題やニーズに対応した製品・サービスを提供する案件形成型展開(注1)が重要となります。(注1)：系列取引に頼らず、現地課題に基づいた事業によって展開する能動的な手法

当センターでは、アジア新興国に向けた府内中小企業の案件形成型展開を推進する府の新たな支援策を検討するため、調査を実施し、その結果を「アジアの活力を取り込む中小企業-『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み-」(資料No172)としてとりまとめました。

報告書の第1章では、アジア新興国市場が量的に拡大するだけでなく、新市場創造の機会に溢れた魅力ある市場へと変容していることを各種資料から概観しました。続く第2章では、大阪の中小企業のグローバル展開の現状を、統計資料や事例から明らかにしました。さらに第3章では、中小企業のグローバル展開を支援する大阪府の新プロジェクトを紹介し、その結果について講評を行いました。最後の第4章では、ここまでの調査結果を踏まえ、今後の支援策の方向性についての提言を示しました。

なお本調査は、大阪経済大学中小企業・経営研究所と共同により実施しました。

○ 調査結果のポイント

1. アジア新興国は新市場創造の機会が豊富な魅力的市場に！ (第1章)
2. 海外展開は従来の系列型から案件形成型へ！ (第2章)
3. 案件形成型展開を推進する『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み(第3章)
4. 効果的な支援の実施に向けた3つの提言(第4章)

提言1 支援対象企業データベースの充実

提言2 海外の現地情報に根付いた支援機能の強化

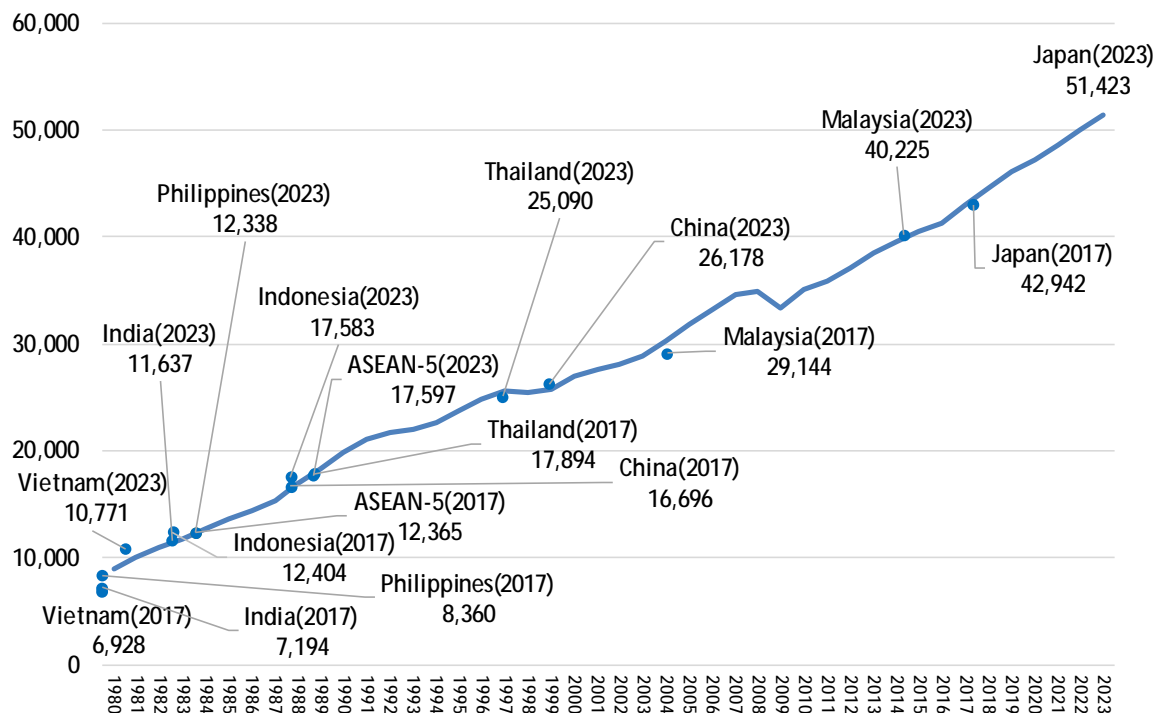
提言3 エコシステムへの昇華を目指した支援ネットワークの拡充・強化

○調査結果の概要

1. アジア新興国は新市場創造の機会に満ちた魅力的市場に（第1章）

- ◆アジア新興国各国の国民生活は急速に豊かさを増しており、日本に近づきつつある。成熟期を迎えた日本とは対照的に、成長期にあるアジア新興国では、人口や **GDP** は今後も増加が見込まれており、国民の豊かさを示す一人当たり **GDP**（購買力平価）は、日本を上回るスピードで成長している（図表1）。

図表1 一人当たり **GDP** の日本の推移と該当するアジア新興国の値(米ドル)



出典：IMF World Economic Outlook (October 2018)より作成。

- ◆アジア新興国はイノベーションと新市場創造の機会が豊富な魅力的市場へと変容
経済成長に伴いアジア新興国市場では、中間層など新たな需要層が拡大しており、それらが抱える社会課題等が、新たなイノベーションや新産業の苗床となっている。さらに、新興国発のイノベーションが先進国に波及していくリバースイノベーションや、急成長するユニコーン企業の創出など、アジア新興国市場が世界の注目を集めている（図表2）。こうした状況は、大阪の中小企業においても、新たな事業展開の可能性を予見させるものである。

図表2 世界のユニコーン企業トップ5（2019年1月現在）

企業名	国	企業価値
1 Toutiao (Bytedance)	中国	750 億ドル
2 Uber	米国	720 億ドル
3 Didi Chuxing	中国	560 億ドル
4 WeWork	米国	470 億ドル
5 Lu.com	中国	380 億ドル

出典：CB insights「The Global Unicorn Club」より作成。

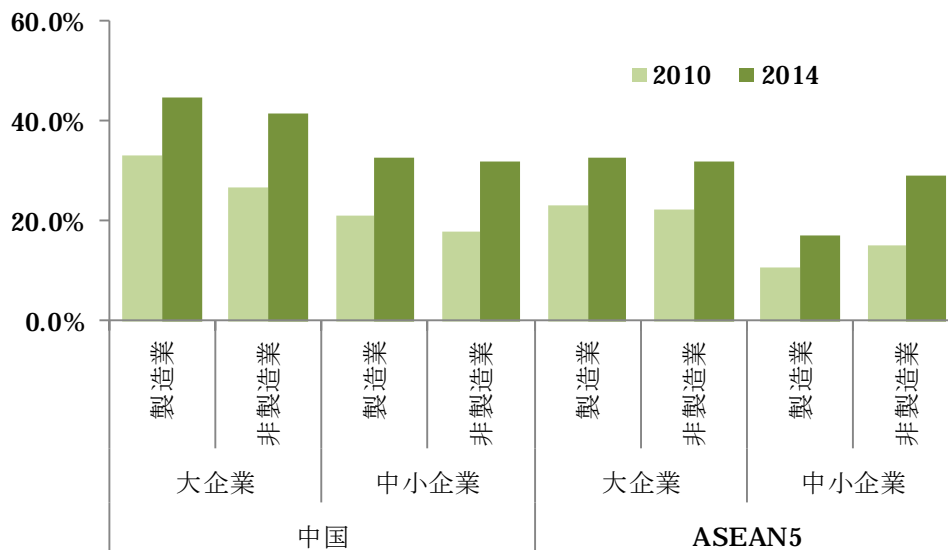
2. 海外展開は従来の系列型から案件形成型へ（第2章）

◆グローバル化に取り組む中小企業は増加傾向があるが、全体からみるとごく一部の動き
 中小企業によるグローバル化の取り組みは拡大しているものの、直接投資に取り組む中小企業の割合は全体の **0.17%**、同様に直接輸出に取り組む割合は **3.5%**と、ごく一部の企業の取り組みに留まっている。

◆現地の取引構造は、日系 VC から GVC へ

かつては製造業を中心に中小企業の海外展開は、海外進出した取引先大企業との取引継続を目的とした日系企業間取引（日系バリューチェーン）型の海外展開がその中心であった。しかし近年、アジアでは日系企業間取引は減少し、現地企業などとの取引が中心となるグローバル・バリュー・チェーン（GVC）への移行が進んでいる（図表3）。

図表3 アジアの日系企業における現地ローカル市場への販売割合



出典：大阪府商工労働部・大阪経済大学中小企業・経営研究所[2016]「海外で経営現地化に取り組む中小企業」。経済産業省「海外事業活動基本調査」の1996年から2014年の個票データより作成。

◆現地需要獲得には、現地課題等に対応した事業を展開する案件形成型が重要

日系企業間取引の減少により、海外では現地需要獲得が新たな経営課題となっている。そのためには、現地で取引先やパートナーとなる企業を開拓し、安定した取引関係を築き上げる必要となる。つまり、現地の課題やニーズを把握し、それに適した事業計画を立案し、それを関係者等に提案していく、案件形成型の展開が重要となってきている。

3. 案件形成型展開を推進する『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み（第3章）

今年度、大阪府商工労働部中小企業支援室は、中小企業のグローバル化を支援するための新プロジェクト『おおさか・グローバル・メソッド（以下、OGM）』をスタートさせ、今年度は、各種支援機関と協力し、連続講座を開催した。

■ OGM 連続講座の特長

- ① 系列型から案件形成型へ：最後のピッチ（投資家等へ製品やサービスを紹介するためのプレゼンテーション）を目標に、従来の系列型から案件形成型へのマインドセットの変化や具体的なマーケットインの方法論について連続講座を開催（全3回、各回70～80名が参加）。
- ② 支援対象企業の掘り起し：既存事業の支援先や協力機関からの情報提供、国のデータベース等を集約して、データベースを作成。
- ③ 支援ネットワークの構築：企画段階からコンセプトの共有を図り、協力関係を構築。
- ④ 企業データベースを活用した対象企業の絞り込み：連続講座を通して、参加企業のグローバル化への意欲や現状を把握し、支援対象企業データベースの作成を試みた。最終回のピッチ候補企業はデータベースより選出。
- ⑤ 海外に根付いた支援機能を持つ機関が参画：ピッチでは後のハンズオン支援を想定し、JETRO や金融機関、さらに総領事館、外国人越境 EC 事業者、WAOJE（海外に拠点を有する日本人事業家等のコミュニティ）などが参加し、現地の市場や生活環境などの視点から評価。

■ OGM 連続講座の結果

中小企業が現地ニーズに基づいた事業を構築する案件形成型展開には、各種の支援が必要となる。今回の講座は、各種の専門機能を有する支援機関との協力で実施されたが、図表4はそれらの機関の主な機能と中小企業がグローバル化で直面する課題との相関図である。①～⑥は中小企業が海外市場参入する際、課題になることとして考えられるものであるが、この相関図をみると、今回の OGM では、「①現地顧客の開拓」、「③現地課題・ニーズの発見」、「④現地パートナーの開拓」など、海外の現地事情に精通していないと対応が難しい課題にも対応のできる支援機関（在阪外国総領事館、外国人事業者、国内外の民間団体・事業者）からも協力を得ていたことがわかる。こうした現地情報に根付いた支援機能は、今後、具体的に支援を実施していくうえでも欠かせないであろう。

図表4 グローバル化への課題と支援機関の主な機能の相関図

	在阪外国政府機関	JETRO、JBIK等	KANSAI INPIT	府内中小企業支援機関	金融機関等	国内外の民間団体・事業所（WAOJE等）	教育機関（エール学園等）	外国人事業者（バイヤー等）
①現地顧客の開拓	○					○		◎
②現地向けの商製品の開発・改良			○	◎	○			
③現地課題・ニーズの発見	○	○			○	◎		◎
④現地パートナーの開拓	○	○			○	◎		
⑤現地の言語・文化、法制度・商習慣、貿易業務等の知識	◎	◎	◎		○	○		
⑥グローバル人材の確保							◎	

出典：連続講座内の資料及び各機関等のホームページを参考に独自に作成。

4. 新たな支援に向けた提言（第4章）

ここまでの調査結果を踏まえ、今後の中小企業のグローバル化を支援する政策の企画・運営に向けた提言を提示する。

（1）支援対象企業データベースの充実

事前に中小企業が目指す国・地域や事業概要などを把握することで精度の高い支援実施が可能となる。また限られた支援リソース（人・予算等）を有効活用するためにも、最適な支援対象企業を選ぶことが重要となる。そのため支援対象企業の情報を集約したデータベースを充実することが重要となる。

（2）海外の現地情報に根付いた支援機能の強化

国内にはすでに多くの支援策が整備されているが、案件形成型展開において求められる現地の社会課題などの情報を有する支援者は限定される。今年度の OGM 事業では、ピッチにおいて在阪外国政府機関や外国人事業者なども参加し、国内に居ながらにして外国人による評価を受けることができた。さらに国内外に拠点を有する民間事業者の団体は、自らも事業者として海外で事業を行う上での事業への直接的な助言だけでなく、精神面からも支えるメンターの役割をも期待できた。支援実施において、こうした海外の現地事情に根付いた支援機能を持つ機関及び支援者との関係構築は必須の取組み課題といえよう。

（3）エコシステムへの昇華を目指した支援ネットワークの拡充・強化

グローバル化の課題は多種多様であり、特に、海外事業に精通した支援者など、各種の専門性を有する多様な支援機関によるネットワークの拡充・強化は必須の課題である。この支援ネットワークが機能を発揮するには、まずはネットワーク内における情報共有が鍵となり、そのための仕組みやルールを整備し、情報を円滑に流通させることが最大の課題となる。また支援機関の積極的な参加を促すには、各支援機関固有の目的も同時に達成（リターンの確保）されることも重要である。そうして生まれた成功事例等の成果を積極的に情報発信することで、新たな支援者やチャレンジ企業の参加が促され、次の成功へと繋がっていく。大阪において、このような成功の循環が生み出されることで、今の支援ネットワークが、自律的に中小企業のグローバル化が推進されていく「グローバル・エコシステム」へと昇華していくことに期待したい。

○報告書の閲覧等

◆報告書冊子（資料№172）は、大阪府府政情報センターにおいて閲覧、またはご購入いただけます（1冊 150円）。

《大阪府府政情報センター》

URL：<http://www.pref.osaka.lg.jp/johokokai/jigyo3/kankobutu.html>

住所：大阪府中央区大手前2丁目 大阪府庁本館5階 TEL：06-6944-8371

◆なお、本報告書は当センターのウェブサイトにて、ご覧いただけます。

URL：<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/>