

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-

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 主任研究員 越村 惣次郎

1. 新たな局面を迎えた中小企業のグローバル化

今、アジア新興国は、イノベーションや新市場創造の機会が溢れる世界の成長センターとしての存在感を高めています。府内中小企業が、この魅力あるアジア市場へ参入するには、従来の系列型展開¹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²が重要となります。

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No.172）としてとりまとめました。以下では、その要約を説明していきます。

2. 報告書の構成

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。

3. 各章の概要

第1章 魅力的ある市場へと変容するアジア

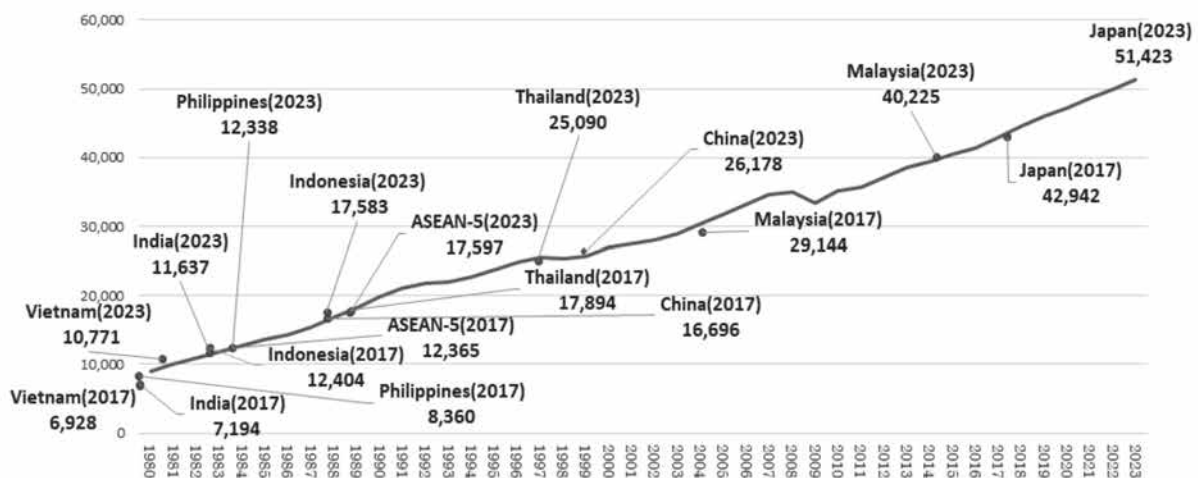
◆アジア新興国各国の国民生活は急速に豊かさを増しており、日本に近づきつつある。

成熟期を迎えた日本とは対照的に、成長期にあるアジア各国³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ます（図表1）。

◆イノベーションと新市場創造の機会が豊富

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

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。

¹ 本稿では、海外に移転した大企業などの日系現地法人との取引を主な目的とした海外展開を系列型展開とする。

² 本稿では、系列取引に頼らず、現地のニーズや社会課題に基づいた事業による展開を案件形成型展開とする。

³ 調査では、人口や経済成長の状況から中国、インド、タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピンを取り上げた。

⁴ 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なども注目されている。

る社会課題等が、新たなイノベーション⁴や新産業の苗床となっています。その影響もあり、急成長するユニコーン企業の創出でも世界の注目を集めています（図表2）。こうしたアジア新興国の市場環境は、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す。

図表2 ユニコーン企業トップ5(2019年1月)

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 insight「The Global Unicorn Club」より作成。

第2章 中小企業のグローバル化の現状

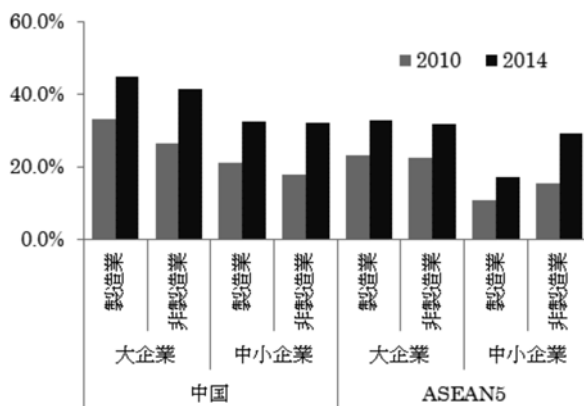
◆グローバル化に取り組む中小企業はまだわずか

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は、中小企業全体の0.17%、同様に直接輸出に取り組む中小企業の割合は3.5%と、ごく一部の企業の取り組みに留まっています。

◆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ます（図表3）。

図表3 日系企業の現地ローカル市場販売割合



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ます。それには、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ります。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います。

第3章 『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み

平成30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）』をスタートしました。

◆OGM連続講座の特長

OGMでは、支援として連続講座（全3回）を実施し、各回70～80名が参加しました。その特長は以下の通りです。

- ①系列型から案件形成型へ
- ②支援対象企業の掘り起し
- ③支援ネットワークの構築
- ④企業データベースを活用した対象企業の絞り込み
- ⑤海外に根付いた支援機能を持つ機関が参画

①系列型から案件形成型へ

従来の系列型展開から案件形成型展開にシフトすることを重視しました。そのために講座前半では、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を紹介しました。そのうえで、支援の最終目標を、中小企業自らが自社の製品やサービスを現地の企業や投資家などに売り込むためのピッチ（プレゼンテーション）とし、講座内でピッチ大会を開催しました。

②支援対象企業の掘り起し

支援対象となる中小企業をより理解するため、既存事業の支援先や協力機関からの情報提供を受けた企業や、また国のデータベース等から抽出し、データベースを作成しました。

③支援ネットワークの構築

府と同じ目線で、中小企業を支援する支援ネットワークを構築するため、企画段階から政府機関、金融機関、民間団体、在阪外国政府などの各機関とコンセプトの共有を図り、協力関係を構築しました。

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しました。

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者等のコミュニティ）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しました。

◆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ります。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ましたが、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す。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すが、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ります。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と考えられます。

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 INSTITUTE	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現地向けの高製品の開発・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。

第4章 新たな支援に向けた提言

最後に、今後の中小企業のグローバル化を支援する政策の企画・運営について提言します。

(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ります。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ります。

(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ますが、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ます。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ました。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ます。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るでしょう。

(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す。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ります。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す。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きます。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が期待されます。

※報告書全文は下記アドレスでご覧になれます。

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