



資料 No. 172
平成 31 年 3 月

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 －

大阪府商工労働部

orcie 大阪産業経済リサーチセンター
Osaka Research Center for Industry and the Economy

大阪経済大学中小企業・経営研究所

まえがき

人口減少や少子高齢化という社会的課題を抱える日本経済に対し、アジア新興国は、世界経済の成長センターとしてその存在感を高めています。急成長するアジア新興国では、経済や社会環境が大きく変化しており、それらは新たな産業の苗床ともなっています。このように市場創造の機会に溢れるアジア新興国は、日本の中小企業にも新たな事業展開の可能性を期待させる存在となっています。

そこで大阪府では、府内中小企業がアジア市場の活力を取り込めるよう、そのグローバル化を支援する政策を検討するため、調査を実施することにいたしました。

調査の実施に当たりまして、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本報告書が、地域産業の活性化に日々努力されておられる企業経営者や各種団体、行政担当者など多くの方々の一助となれば幸いです。

なお、本調査研究は大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチセンター）と大阪経済大学中小企業・経営研究所との共同により実施しました。報告書については、大阪経済大学経営学部 太田一樹教授(中小企業・経営研究所所員)の監修のもと、大阪府商工労働部主任研究員 越村惣次郎、同副主査 山田麻由が執筆を担当しました。

平成 31 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目次

要約	1
第1章 魅力ある市場へと変容するアジア	
1. 成長を続けるアジア経済	5
2. 新たな市場が創造されるアジア新興国	9
3. 本報告書の狙いと構成	16
第2章 中小企業のグローバル化の現状～グローバル化の効果と課題～	
1. 中小企業の海外展開状況	17
2. 大阪の中小企業のグローバル化の現状と効果	20
3. 海外市場における取引環境の変化	24
4. グローバル化に取り組む大阪の中小企業の実態	28
5. 中小企業のグローバル化における課題の整理	37
6. 企業事例を参考としたグローバル化支援の方向性	40
第3章 『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み	
1. 新たな支援のコンセプトメイキング	42
2. OGMの概要	43
3. 連続講座において発揮された各支援機関の機能と役割	46
4. OGMプロジェクトの講評	50
第4章 まとめ	
1. 調査結果の要約	53
2. 中小企業へのグローバル化支援に向けた提言	53
参考文献	56

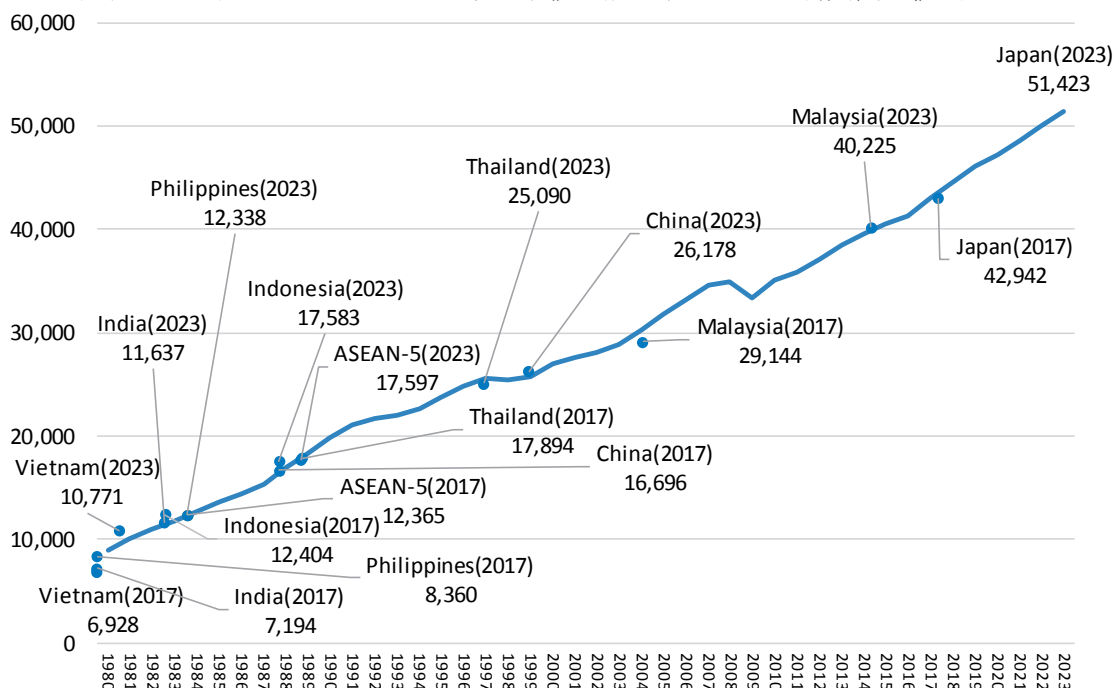
要約

本調査の目的は、魅力的な市場へと変容するアジア新興国市場に向けた府内中小企業のグローバル化の取組みを推進するため、府が実施すべき支援策について検討することにある。そのため、第1章では、魅力ある市場へと変容するアジアの現状を概観し、続く第2章では、大阪の中小企業のグローバル化の取組み状況を把握した。さらに第3章では、中小企業のグローバル化支援に関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った。そして最後に第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た。

第1章 魅力ある市場へと変容するアジア（要約）

成熟期にある日本とは対照的に、成長期にあるアジア新興国では、人口や GDP は今後増加が見込まれている。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おり、各国の社会や国民生活は豊かになってきている（図表1）。そうした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するとともに、それらの層が関わる新たな社会課題などが生じている。こうした状況は新産業の苗床となるだけでなく、リバースイノベーションにみられるように、新興国発のイノベーションが世界に影響を及ぼすなど、アジア新興国内での新産業創造の重要性が世界で高まりをみせている。こうしたアジア新興国市場の現状は、大阪の中小企業においても、現地における新市場創造の可能性を予見させるものである。

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。

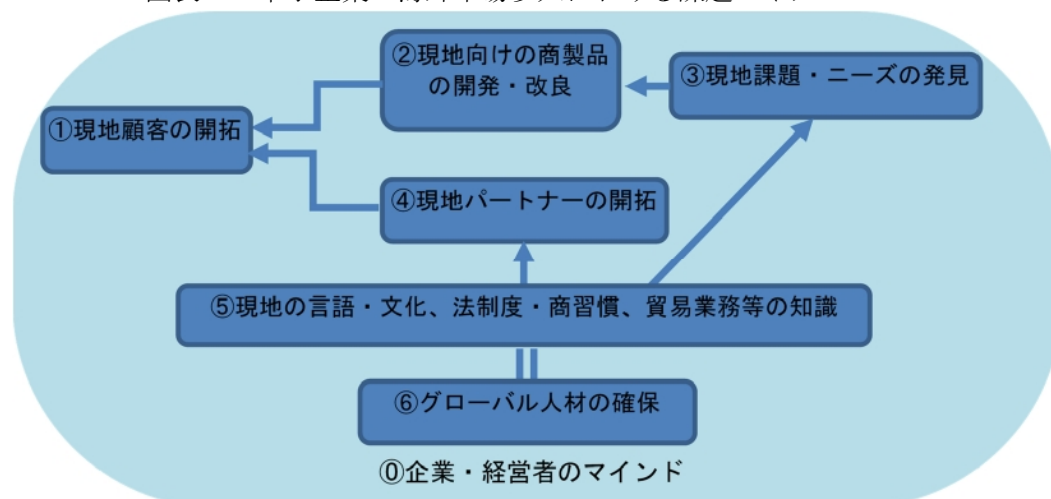
第2章 中小企業のグローバル化の現状～グローバル化の効果と課題～（要約）

中小企業によるグローバル化の取組みは増加傾向にあるものの、全体としては一部の企業の取組みに留まっている（直接投資中小企業割合：0.17%、直接輸出同割合：3.5%）。

グローバル事業に取り組む中小企業（実施企業）と未実施企業の業績を比較すると、実施企業の方が、本社の従業員数や売上高、経常利益額が増加している傾向がみられた。具体的に企業事例からその効果を見ると、「海外市場参入による事業拡大」、業務提携を含めた「海外生産拠点の獲得」による国際分業体制の確立などのほか、アジア新興国において現地の理工系大学卒業者などの「優秀な人材確保」に繋がった事例などがあつた。

また中小企業がグローバル化において直面する課題は多様であるが、現地市場への参入を目標とした場合、図表2のように整理できる。

図表2 中小企業の海外市場参入における課題のイメージ



出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構 [2016] 及び大阪の中小企業へのインタビュー調査より作成。

こうした課題に対する企業事例の対応状況などから想定される、中小企業向けグローバル化支援の方向性は次のとおりである。

①経営者の意識

事例では、グローバル化のリスクとチャンスを見極めた経営者が積極的に事業を推進していた。効果的な支援実施には、その鍵を握る経営者の意識を重視し、グローバル化への明確な意識を持つ経営者等が率いる中小企業を特に支援することが望ましい。

②多様化・現地化する課題に対応したネットワーク支援

中小企業がグローバル化において直面する課題は多様多様である。そのため各種の専門機能を有する支援機関がネットワークを構築し、多様な課題に対応することが望ましい。

③海外企業等への提案力の強化

海外での取引先やパートナーの開拓では、海外企業に自社を理解させ、説得する提案力が重要となる。そのためノウハウやグローバル人材などについての支援が求められる。

第3章 『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み（要約）

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）』をスタートさせた。

本プロジェクトでは、新たな支援策の検討に先立ち、以下のコンセプトを定めた。

第1のコンセプトは、「適切な支援対象企業の発掘」である。支援の実行性を高めるためには、グローバル化の実現が期待できる WILL（意欲）、SKILL（経営力・技術力等）を有し、将来、大阪経済をけん引するような中小企業の掘り起こしが重要となる。

第2のコンセプトは、「案件形成型展開の推進」である。近年のアジア新興国市場の現状を踏まえ、海外展開においては、従来の日系企業間の取引関係を重視した系列型ではなく現地の課題を認識し、事業立案することで現地市場に参入する案件形成型展開を重視した。

第3のコンセプトは、「支援機関ネットワークによるハンズオン支援」である。各支援機関・団体には、それぞれ専門性があるため、中小企業がグローバル化において直面する多種多様な課題に対応するには、支援機関がネットワークを構成し、中小企業に寄り添って支援を行うハンズオン支援が重要となる。

上記のコンセプトに基づき、今年度は、各種支援機関と協力関係を結び連続講座が開催された。図表3は連続講座に参加した各機関の主な機能と図表2の課題との相関図である。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」などにも対応できる海外の現地事情に精通した支援機関等（在阪外国総領事館、外国人事業者、国内外の民間団体・事業所）が参加し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3 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、JBIC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（WAJJE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。

注) 表中の◎は、各機関において特に質の高い支援が期待できる項目。

第4章 まとめ（要約）

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

中小企業による案件形成型展開の推進を効果的に支援するには、事前に中小企業が目指す国・地域、事業概要などが把握できていることが望ましい。また支援機関においても、人や予算などの資源に限られる中、効果的な支援実施には、グローバル化が期待できる中小企業を見出して、集中的に支援リソースを投下することが望ましい。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。しかし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。今年度事業で協力を得た在阪の外国政府機関や外国人事業者、または外国人留学生からは国内に居ながらにして外国人による日本の企業や製品への評価を受けることができた。さらに国内外に拠点を持つ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にも期待できた。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。

第1章 魅力ある市場へと変容するアジア

成熟期を迎え、人口減少や少子高齢化という構造的問題を抱える日本経済の傍らで、アジア新興国の経済は成長を続けている。その成長の中で、アジア市場は量的に拡大するだけでなく、先進国の技術を取り入れ、新しい産業が急成長するなど、ビジネスチャンスに富む魅力的な市場へと変容している。

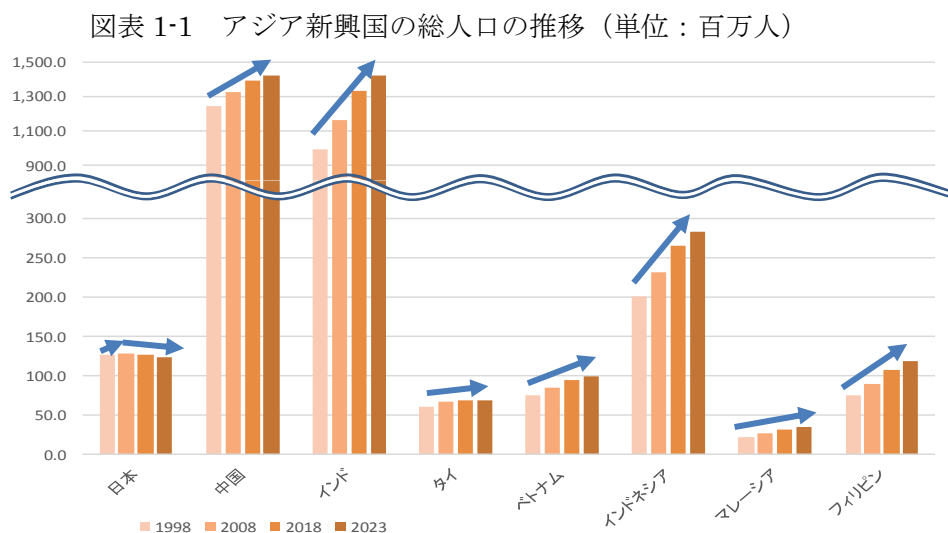
本調査は、大阪の中小企業がアジア市場の活力を取り込むためのグローバル化¹に向けた取組みを効果的に支援するための政策を検討することを目的として実施した。本章では、まず世界の成長センターといわれるアジア市場の現状について、各種の統計資料等から概観していきたい。

1. 成長を続けるアジア経済

成長するアジア市場の実態を把握するため、日本と主要なアジア新興国の総人口やGDP、生産年齢人口について比較していく。なおアジア新興国としては、人口の多い中国、インド、さらに東南アジアのうち、経済活動が盛んであり注目度が高いASEAN5といわれるタイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、フィリピンを取り上げた²。

(1) アジア新興国の総人口の推移

IMF（国際通貨基金）が公表する各国の総人口についての資料によると、日本の総人口は2010年前後をピークに減少しているが、中国、インド、ASEAN5のアジア新興国では2023年まで増加傾向が続くとみられている（図表1-1）。



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

¹ 企業のグローバル化という言葉は、多様な意味で使われているが、本調査では主に直接輸出、直接投資、海外企業との業務提携を指す言葉とする。

² なお比較対象からは、既に一定の経済成長を遂げたシンガポールや韓国、台湾、香港のアジアNIEsについては、日本に近い状況が想定されるため除いている。

また総人口について 2018 年から 2023 年の 5 年間の増減数をみると、日本は 2.3 百万人減少するとみられているが、インドでは約 9 千万人、中国は約 2 千 4 百万人と大きく増加し、ASEAN5 各国でも増加が見込まれている（図表 1-2）。

図表 1-2 アジア新興国の 2018 年から 2023 年の人口の増減数（単位：百万人）

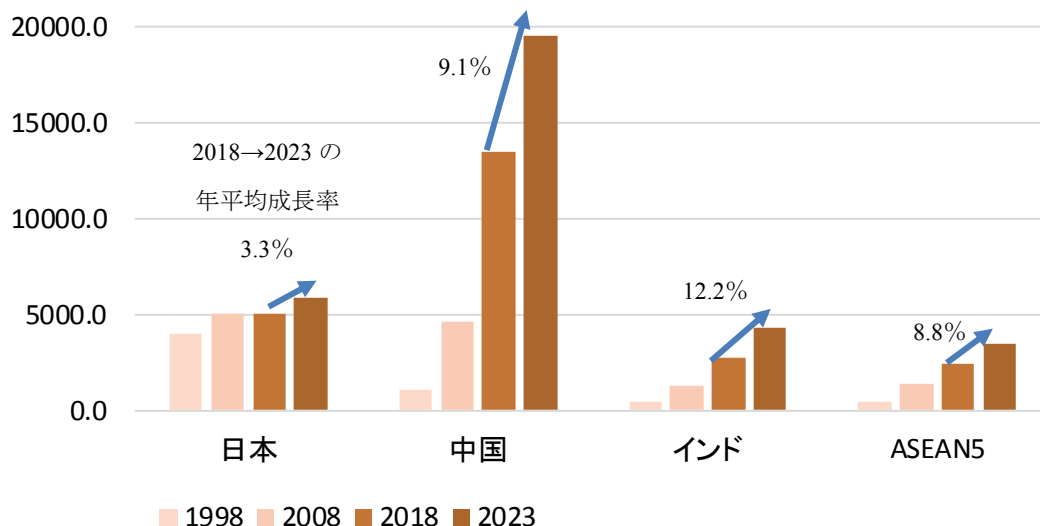
	2018 年	2023 年	増減数
日本	126.4	124.1	-2.3
中国	1397.0	1420.9	23.9
インド	1334.2	1424.3	90.1
タイ	69.2	69.4	0.2
ベトナム	94.6	99.1	4.5
インドネシア	265.3	282.6	17.3
マレーシア	32.4	34.6	2.2
フィリピン	107.0	118.2	11.2

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

（2）アジア新興国の名目 GDP の推移

総人口の変動は、その国の経済に大きな影響を及ぼすと考えられる。同様に IMF の資料から日本とアジア新興国の GDP を比較したところ、日本を含めすべての国が増加傾向にあるものの、アジア新興国の成長率は日本のそれを大きく上回っている（図表 1-3）³。

図表 1-3 アジア新興国の名目 GDP の推移（単位：10 億米ドル）



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

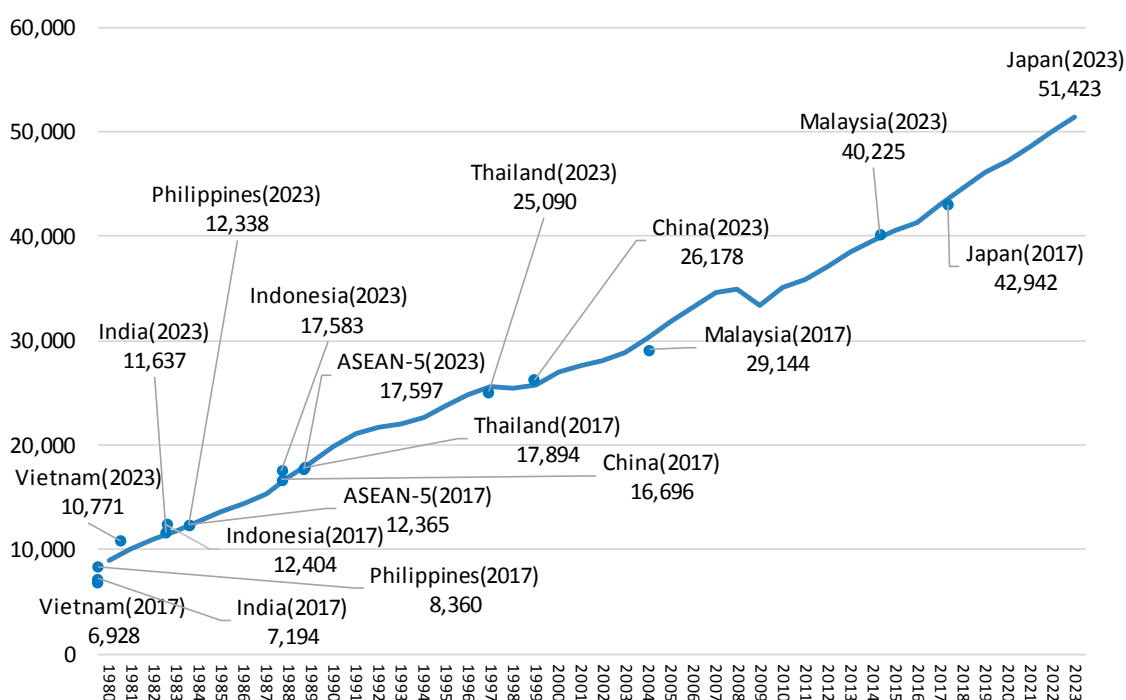
³ 比較において ASEAN5 は、5 か国の総額とした。

2018年から2023年までの名目GDPの予測値に基づいて算出した年平均成長率をみると、日本も3.3%と成長が見込まれているが、アジア新興国ではインドの12.2%をはじめ、中国は9.1%、ASEAN5は8.8%とさらに高い成長が見込まれている。その結果、2023年には、名目GDPは、中国は日本の3倍以上となり、インドやASEAN5も日本の6～7割程度の規模にまで成長するとみられている。

(3) アジア新興国の一人当たりGDP

日本に比べアジア新興国は、概ね人口、GDPともに今後も高い成長率が見込まれていた。次に、国民の豊さを表す指標の1つである一人当たりGDP（購買力平価）について、日本とアジア新興国との関係を確認する。図表1-4は、日本の一人当たりGDPの推移を表した折れ線グラフ上に、アジア新興国における2017年実績値及び2023年推計値をプロットしたものである。これによるとマレーシアの2017年の値は日本の2004年の水準に該当し、5年後の2023年の推計値は日本の2014年の水準に該当するとみられている。このようにマレーシアの一人当たりGDPは日本の2倍近いスピードで上昇しており、急速に日本に近づきつつある。同様に他のアジア新興国の2017年実績値と2023年推計値をそれぞれ日本の値と比較しても、アジア新興国の多くは日本の成長速度を上回る成長が予測されている。

図表1-4 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。

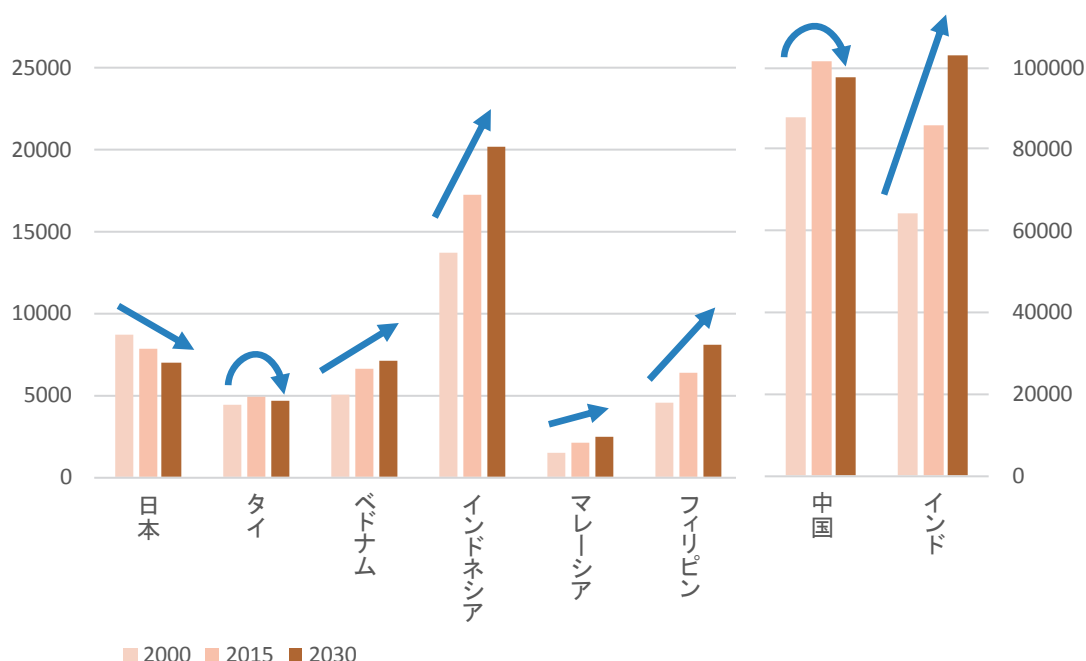
(4) 生産年齢人口

次に日本とアジア新興国の労働力の状況を確認するため、生産年齢人口の推移を比較し

ていく。

図表 1-5 は、各国の生産年齢人口について 2000 年、2015 年の実績と 2030 年の推計値を示したものである。これによると、日本は 2000 年以降減少が続き、2015 年から 2030 年の 15 年間で 816 万人減少するとみられている。それに対しアジア新興国では、中国とタイは 2015 年以降減少に向かうとみられているが、その他の国では、増加が見込まれている。インドでは 1 億 6 千万人以上、インドネシアでも 2.9 千万人を大幅に増加が見込まれており、ベトナムとマレーシアの増加分（約 943 万人）だけで、日本の減少数を上回る。

図表 1-5 日本とアジア新興国の生産年齢人口の推移(単位：万人)(中国・インドは右軸)



出典：UN（2017.6）World Population Prospects: The 2017 Revision より作成。

（5）小括

以上のようにアジア新興国は着実に成長している。国民の豊かさを示す指標である一人当たり GDP においても、日本の水準に近付きつつあり、今後さらに上昇すると見込まれている。このようにアジア新興国の社会や国民生活は、経済成長により豊かになってきている。そのため日本企業が得意とする高精度・高品質な製品・サービスの高付加価値市場の広がりにも期待が高まっている。また生産労働人口の増加など、人材の豊富さも、日本企業にとって魅力の 1 つである。中小企業によるアジア新興国市場への参入には、大きなリスクや負担を伴うことを軽視すべきではないが、一方でこうした魅力があることにも注目すべきであろう。

2. 新たな市場が創造されるアジア新興国

前節では、アジア新興国の人口や GDP 等の成長の様子を日本と比較しつつ、概観してきた。続く本節では、産業や企業活動に目を向け、アジア新興国における市場の状況についてみていくことにする。

(1) イノベーションの場としてのアジア新興国

一般的に、先進国と新興国には技術水準に大きな開きがあり、産業に大きなインパクトを与えるようなイノベーションは先進国で起こり、新興国には、先進国発の製品が、現地の所得水準に合わせたバージョンで供給されることが当然とみられてきた。しかし今、アジア新興国内におけるイノベーションの重要性が高まりつつある。新興国の経済成長は、各国内に中間層や BOP 層⁴などの新たな需要層を生み出しており、それと同時に生じている、様々な社会課題の解決に向けたイノベーションが、新規市場の創造へとつながるためである。

ダートマス大学教授の Govindarajan と Trimble が 2012 年に提唱したリバースイノベーションは、そうした現象を捉えた、新たなグローバル戦略として注目を集めた。リバースイノベーションとは、先進国企業が新興国内で起こしたイノベーションが、自国などの先進国にも広がっていくとする概念である。従来の先進国向け製品の廉価版を新興国へ移転する手法とは逆に、新興国から先進国へイノベーションが逆流（リバース）するため、リバースイノベーションとよばれている。この場合の製品開発では、新興国の購買力に合わせたコストダウンだけに着目した改善などではなく、新興国のニーズに基づき一から開発が行われる。経済成長の過程にある新興国は、インフラの未整備や貧富の差など、先進国とは異なる社会課題を抱えている。そのため水道、電気、交通、医療などが十分に整備された先進国用が開発された製品の廉価版では新興国に合わないことも多い。一方で、新興国ではインフラ等が整備されていないがゆえに、一気に最新技術を普及させることが可能となる。加えて参入障壁となる規制も少なく、民間事業者が新規参入しやすいことも、先進国と比較した新興国の特性といえよう。

そして、こうした新興国のニーズに合わせて新たに開発された製品が、先進国において新たな市場を創造することがあるという。その事例としては、Govindarajan らが著書で紹介した米国ゼネラル・エレクトリック (GE) が有名である。GE は、米国でのヒット商品をインドや中国で販売したが、当初は「不要な機能が多い」、「価格が高い」などの理由から不評であった。先進国に比べ新興国の医療機関は、小規模で資金力もないためであった。そのことに気付いた GE は、新興国のニーズに合わせた小型で低価格な機器を開発し、現地でヒットさせることに成功した。一方で米国では、従来品は据え置き型であり医療施設内で使用されていた。しかし新たに開発した新興国向け機器は、小型化され持ち運びが可能となったことで、モバイル機器として救急車や個人用など新たな市場を創造したという。

⁴ BOP 層とは、一般的に新興国や途上国における年間所得が購買力平価 (PPP) ベースで 3,000 ドル以下の低所得階層を指す言葉である。

リバースイノベーションは、新興国用に開発された製品が、先進国にも波及するという、これまでとは異なるグローバル戦略を提示した点が最大の特徴といえる。しかしそれだけでなく、新興国にこそグローバルに通じるイノベーションの源泉があることも示唆しているといえよう。白貞壬 [2016] は、リバースイノベーションの意義として、「(先進国のように) 産業が成熟し、それ以上技術による差別化が困難な場合に、むしろ新興国の市場ニーズの多様性の中に新たなイノベーション創発へのヒントが隠されており、ひいては産業発展に新たな復興を切り開く (p.77)」と指摘している。成熟期を迎えた先進国では、新たに差別化可能なイノベーションを見出すことが難しくなっている。しかし、成長過程にある新興国では、その機会を発見しやすいという。今や、イノベーションのヒントは先進国ではなく、新興国にあり、そこで創造された市場は、その国だけでなく、世界へと広がる可能性を含んでいる。

また丸川・駒川 [2012] は、「発展途上国の企業が、途上国の所得水準、需要、社会環境に適合的な製品やサービスを生み出すために、先進国企業の後追いではないイノベーションを進める活動 (p18)」が最近みられるとし、それを「キャッチダウン型イノベーション」と呼んだ。そして、それは先進国企業が現地のニーズに応じた製品・サービスを提供できていないからであるとしたうえで、「先進国の企業は途上国の潜在的な需要をとらえることにもっと力を入れる必要がある (p18)」と結論付けた。新興国内には生活や社会に内在する課題など、先進国からは見えにくいイノベーションの源泉が存在しており、日本企業はそれをいち早く見出してイノベーションへ、さらには新市場創造へと繋げていくことが重要であろう。

リバースイノベーションやキャッチダウン型イノベーションでは、いずれも経済成長を続ける新興国において、新たに生じている社会課題などを捉えることでイノベーションが起こることを指摘している。そうした社会の変化はインフラ等のだけでなく、生活全般において生じているであろう。そのため中小企業が参入可能なニッチ分野においてもイノベーションや、それによる市場創造の可能性は存在すると考えられる。つまりは、新興国における社会課題を見出すことができれば、新興国企業に比べ技術力や開発力において一日の長がある日本の中小企業に、新市場創造のチャンスは大いにあると考えられる。

(2) リーフログ型発展を遂げるアジア市場

前節の図表 1-4 では、日本の一人あたり GDP の推移を使い、アジア新興国の水準が日本のどの年代に該当するかを示した。こうした比較を含め、アジアの成長過程は、日本の過去の成長過程に似ているとの見方もある。しかし産業や企業に着目すると、今の日本とは異なる成長経路を辿っているケースに、たびたび遭遇する。例えば、通信機器において、先進国では、まずは固定電話が普及し、その後、携帯電話、さらに今のスマートフォンへと変化してきた。しかしアジア新興国では、固定電話すら所有していなかった人々が、いきなりスマートフォンを持つようになった。このようにアジアでは、途中の段階を飛び越し、一気に最先端の技術やサービスに到達するリーフログ現象がいくつかの産業で起こっている。

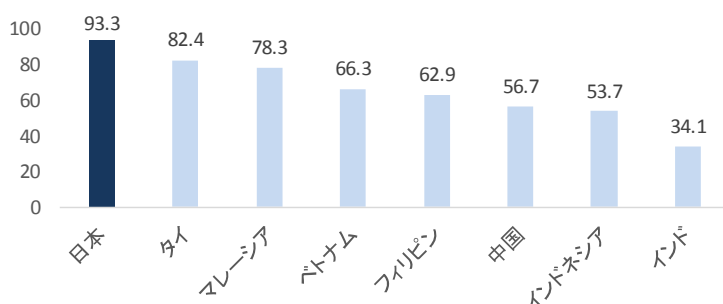
こうしたリープフロッグ型発展は、日本が経験していないアジア独特の成長形態であり、日本企業がアジア市場に参入する際には、それを理解しておく必要がある。

①リープフロッグ現象の背景となる IT インフラの普及状況

リープフロッグ現象が生じる背景には、IT インフラの普及がある。Internet World Stats が公表するインターネット普及率⁵をみると、日本は 93.3%であった（図表 1-6）。このほかタイやマレーシアでは 8 割前後とかなり普及は進んでいるが、その以外のベトナム、フィリピン、中国、インドネシアは 5～6 割程度、インドは 34.1%とまだ十分な普及段階には至っていない。

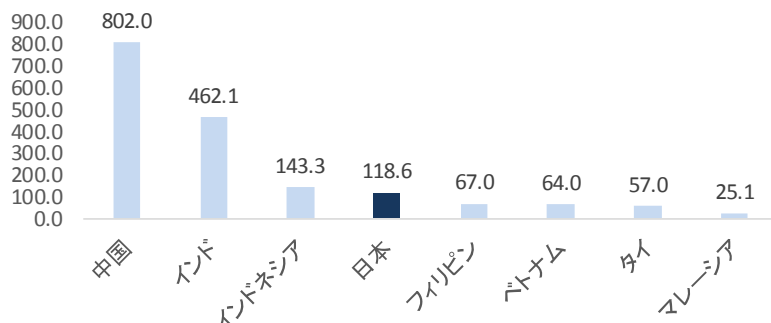
しかしインターネット利用者数をみると、中国は約 8 億人、インドも約 4.6 億人と日本の利用者数をはるかに凌駕している（図表 1-7）。普及率が低くとも総人口の多い国では、利用者数単位でみると日本を超えており、市場の魅力をうかがい知ることができる。それ以外にも、インドネシア（約 1.4 億人）も日本を上回っているほか、フィリピンやベトナム、タイも 6 千万人前後にまで増えている。利用者数の 2000 年から 2018 年での変化をみると、ベトナムは約 320 倍と、この間に一気に利用者が拡大したことがわかる（図表 1-8）。そのほかインドネシア、フィリピン、タイなどの ASEAN の国々でも数十倍に増加している。

図表 1-6 アジア新興国のインターネット普及率（2018 年 6 月末）（単位：％）



出典：Internet World Stats より作成。

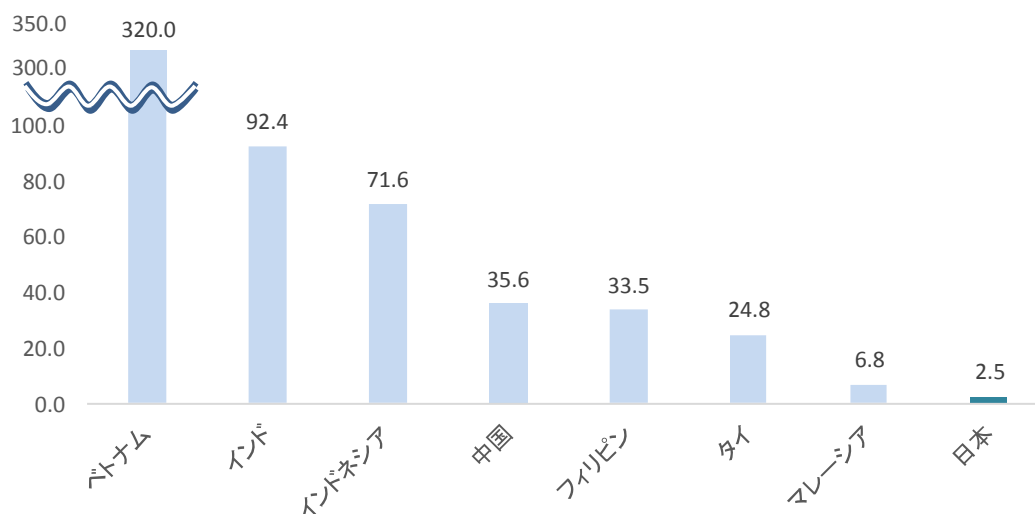
図表 1-7 アジア新興国のインターネット人口（2018 年 6 月末）（単位：百万人）



出典：Internet World Stats より作成。

⁵ Internet World Stats によると、インターネット普及率は、International Telecommunication Union (ITU)、Facebook、その他信頼できる情報源より公表されたインターネット利用者数を各国の人口で割った値。

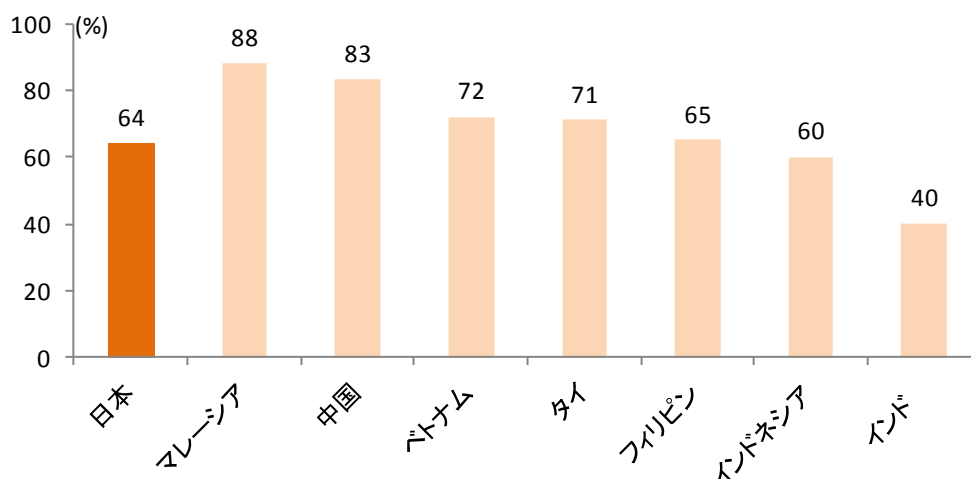
図表 1-8 アジア新興国のインターネット人口の増加倍数（2000年から2018年6月末）
（単位：倍）



出典：Internet World Stats より作成。

アジア新興国で、インターネットの利用者増加や普及を加速させている要因として、PCよりも手軽に利用できるスマートフォンの普及があるとみられている。Consumer Barometer with Googleによると、日本のスマートフォン普及率は64%であるが、アジアNIEsのみならず、中国やASEAN5のアジア新興国も日本の普及率を上回っている（図表1-9）。インドの普及率は40%と日本を下回るものの、総人口の比を考えると利用者数は日本を大きく上回っている予測される。

図表 1-9 アジア新興国のスマートフォン普及率（2017年）



出典：Consumer Barometer with Google より作成。

こうしたスマートフォンの普及は、各国・地域の経済活動にも何らかの影響を与えること

は想像に難くない。経済産業省の「キャッシュレス・ビジョン」では、各種の統計資料から各国のキャッシュレス決済比率を算出しているが、日本は 18.4%と、5割前後である欧米先進国に後れをとるだけでなく、韓国（89.1%）や中国（60.0%）、インド（38.4%）などアジアの国々からも大きく差をつけられている。アジアのキャッシュレス化には、決済機能を持つスマートフォンのアプリが一役買っている。日本銀行〔2017〕は、モバイル決済の現状分析のなかで、日本とアジアの違いについて興味深い指摘をしている。モバイル決済利用者の割合は、日本では6%に留まっているところ、中国都市部では9割以上との報告もあるとしたうえで、その理由を、「従来金融サービスが必ずしも十分に行き渡っていなかったとみられる一部の新興国や途上国においては、モバイル決済がかなり急速に広がっている」と説明している。つまり日本などの先進国では、旧タイプの既存サービスがあるがゆえに新サービスへの移行が遅れるが、それが未整備である新興国等では、新サービスへの移行がスムーズに進むと考えられる。これはリープフロッグ現象が生じる1つの背景を説明するものであろう。

②拡大する EC 市場

モバイル決済の普及は、様々なニュービジネスの下地となっている。例えば、ネット販売などの EC（electronic commerce）市場の様子をみると、アジア新興国の売上規模は、2015年から2020年の5年間で倍増するとの予測もある⁶。その EC 市場の象徴的なイベントとして中国の「独身の日」が毎年話題となっているが、2018年は過去最高の35億元（約3兆5千億円）を1日で売り上げたとの報道もあった。これは日本の大手 EC サイトの年間売上高に匹敵する金額である。経済産業省（2018）では、日本から中国への越境 EC 市場規模のポテンシャルが2021年には2兆8千億円に達すると推計している。今後、中国だけでも大きな市場となるが、さらに ASEAN やインドなど他のアジア諸国を加えると、アジアにはさらに大きな EC 市場になっていく。国内市場の縮小が予測されるなか、このアジア EC 市場は、日本企業にとって看過できない存在になってきている。

（3）ユニコーン企業を創出するアジア新興国

インターネットやスマートフォンが普及し、EC 市場が拡大するアジアでは、それを活用したビジネスで急成長するユニコーン企業⁷が現れている。スタートアップやベンチャーキャピタルに詳しい CB insights の公表資料によると、ユニコーン企業とその名を言われ始めた2013年当時は39社であり Facebook や Twitter などシリコンバレーの企業を中心であった。それが2019年1月には、311社に増加している。現在の上位企業5社をみる

⁶ JETRO では「ジェトロセンサー（2017年3月号）」において民間調査会社のデータを用いて中国やインド、ASEAN5のEC市場規模について、2015年の実績値と2020年の予測値を掲載している。それによるとすべての国で5年後の市場規模が2倍以上と予測されている。

⁷ ユニコーン企業とは、2013年に米国のベンチャーキャピタリストであるアイリーン・リーが初めて使ったとされており、起業して年数が浅いにも関わらず多額の評価額を得ている企業をいう。普遍的な定義はないが、主に①評価額10億ドル以上であること、②起業して10年以内であること、③非上場であることが条件とされている。

と、中国3社、米国2社と2国で上位を分け合っている（図表 1-10）。さらに同資料より、全体の311社を国別に集計すると、米国が151社とおよそ半数を占め、それを中国の85社が追いかける構図となっており、さらにインドが14社などアジアの存在感が増している。このほか韓国は6社、インドネシアは4社、日本、香港、フィリピン、シンガポールはそれぞれ1社ずつであった。ベンチャーを輩出するエコシステムとして、長らく独り勝ちの感が強かった米国のシリコンバレーの牙城を、アジアが崩しはじめている。

図表 1-10 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。

中国やインドほどではないが、ASEANでもユニコーン企業が登場しているとの報告もある。JETROでは、独自の調査結果としてASEAN域内のユニコーン企業を紹介しているが、いずれの企業も短期間のうちに急成長を遂げている（図表 1-11）。

インドネシアのGojekは、急速な経済成長のなか深刻化した交通渋滞をみて、バイクタクシーサービスを開始した。当初は、利用者がなかなか増えなかったが、スマートフォンの配車アプリを導入することで、利便性を高め利用者は急増した。さらに同社は、食事の配達や買い物代行、宅配、チケット販売など18種類のサービスを提供すると同時に、独自の電子決済システムまで導入することで成長を遂げている。同様に、シンガポールのGrabもスマートフォンアプリによる配車サービスを行っている。配車アプリを利用したビジネスは米国のUberが先駆者であるが、アジアにおいてそれをアレンジした事業で新たな市場が創造されている。

シンガポールのLazadaは、起業支援を行うドイツのRocket Internet社によって設立された電子商取引企業である。東南アジア6か国（マレーシア、シンガポール、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム）で買い物サイトを展開し、食品・電子機器など、幅広い分野が出展しており、人気を集めている。先進国には、すでに米国のAmazonなどの電子商取引企業があるが、アジアにも同種の事業が広がりつつある。

フィリピンのRevolution Precraftedはプレハブ住宅を世界各国に販売している。同社の特徴としては、今までは富裕層向けであったデザイン性に優れた住宅をプレハブ工法とすることで安価かつ短納期で提供するところにある。これらは住宅に対する概念を変える

もので、同社は急成長を遂げている。プレハブ住宅という日本発祥の技術をうまく取り込んだ事業だといえる。

図表 1-11 ASEAN の主なユニコーン企業

会社名	事業内容	設立国
VNG	ゲーム、SNS	ベトナム
Razor	ゲーム専門機器販売	シンガポール
Sea (旧 Gerena)	ゲーム	シンガポール
Tokopedia	C2C マーケットプレイス	インドネシア
Gojek	配車	インドネシア
Bukalapak	C2C マーケットプレイス	インドネシア
Grab	配車	シンガポール
Lazada	EC プラットフォーム	シンガポール
Traveloka	旅行予約サイト	インドネシア
Revolution Precrafted	プレハブ住宅販売	フィリピン

出典：日本貿易振興機構 [2018] より作成。

(4) 小括

以上のようにアジア新興国の産業や企業をみると、日本などの先進国とは異なる新市場創造の機会が生まれていることがわかる。リバーサイノベーションのように、成長するアジア社会では、先進国とは異なる社会課題が生じており、それが新たなイノベーションの着眼点となりえていた。またリープフロッグ型発展を遂げたアジア新興国には多くのユニコーン企業が誕生しているが、その事業内容をみると、先進国のビジネスモデルをアレンジしたともいえる事業が散見された。いずれも、新興国の社会課題などから生まれたニーズに対し、先進国の技術力や開発力を用いることで新産業の創造に繋がる可能性を感じさせるものであった。そのため大阪の中小企業においても、新興国の社会問題やそこから生まれるニーズを見極めることで、現地においてイノベーションを起こし、新たな産業を創造することも不可能ではないであろう。

3. 本報告書の狙いと構成

冒頭で説明したように、本調査の目的は、大阪の中小企業が、魅力ある市場へと変貌するアジアの活力を取り込むために、市場参入するための支援策を検討することにある。

そのため第一章では、人口やGDP等の統計資料から、経済的に豊かになり、労働者などの人材も豊富なアジア新興国の様子を概観した。またこうした量的拡大のみならず、アジア新興国では、リバースイノベーションやリープフロッグ型発展などを背景に、市場創造の機会が増えていることも確認できた。こうしたアジア新興国市場は、大阪の中小企業においても、現地における新市場創造を予見させるものであった。

続く第2章では、中小企業のグローバル化の実態やそれによって得られる効果、さらにそのために直面する課題について、統計資料や企業事例から明らかにしていく。その上で、ここで把握した課題を前提とした際の、支援の方向性についても検討を加えていく。

第3章では、今後の中小企業のグローバル化支援を検討するため、2018年度に大阪府が新たに取組んだプロジェクト「おおさか・グローバル・メソッド」の実施状況について紹介、講評していく。

そして最後の第4章では、ここまでの調査結果を振り返るとともに、それらを踏まえ、大阪における今後の中小企業のグローバル化支援について提言を提示する。

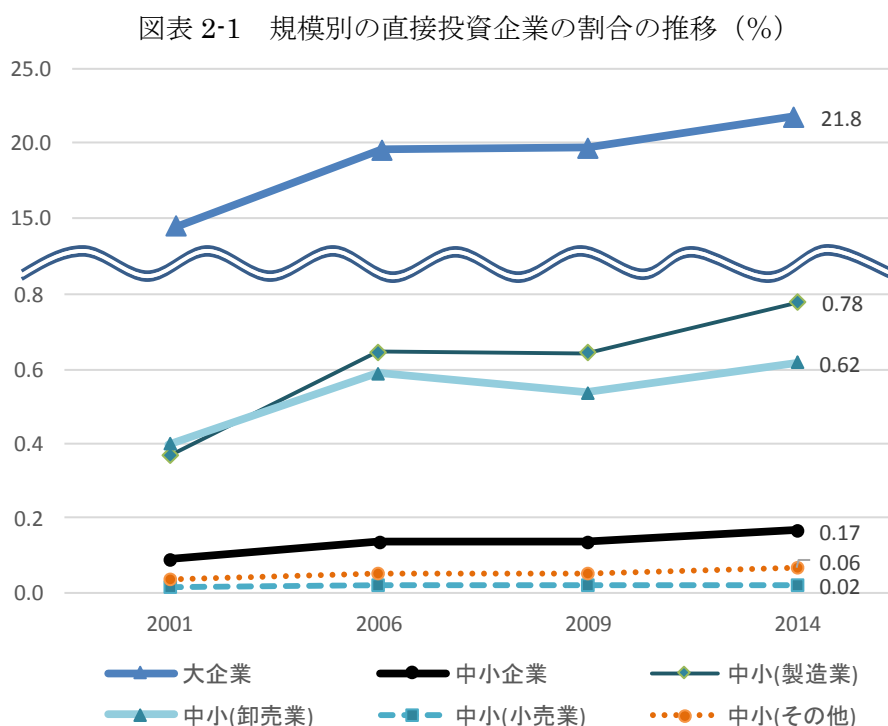
第2章 中小企業のグローバル化の現状～グローバル化の効果と課題～

前章では、魅力ある市場へと変貌を遂げるアジア市場を、日本との比較において概観してきた。アジア諸国は経済成長過程にあり、一部では日本を凌駕するほど魅力的な市場になりつつあることが明らかになった。こうした現状を踏まえ、本章では、まず中小企業のグローバル化の現状を確認し、その上で、グローバル化の効果や課題について明らかにしていく。さらにここで把握した課題を踏まえ、今後の支援策の方向性について検討を加えたい。

1. 中小企業の海外展開状況

(1) 中小企業の直接投資と直接輸出の推移

中小企業庁の公表資料から、全国で直接投資を行う企業の割合を規模別に集計した(図表2-1)。大企業、中小企業ともに直接投資企業の割合は上昇傾向にあるものの、2014年において大企業が21.8%であるのに対し、中小企業は全体で0.17%、最も高い製造業でも0.78%であった。このように中小企業においても直接投資企業は増加しているものの、大企業との差は明確である。

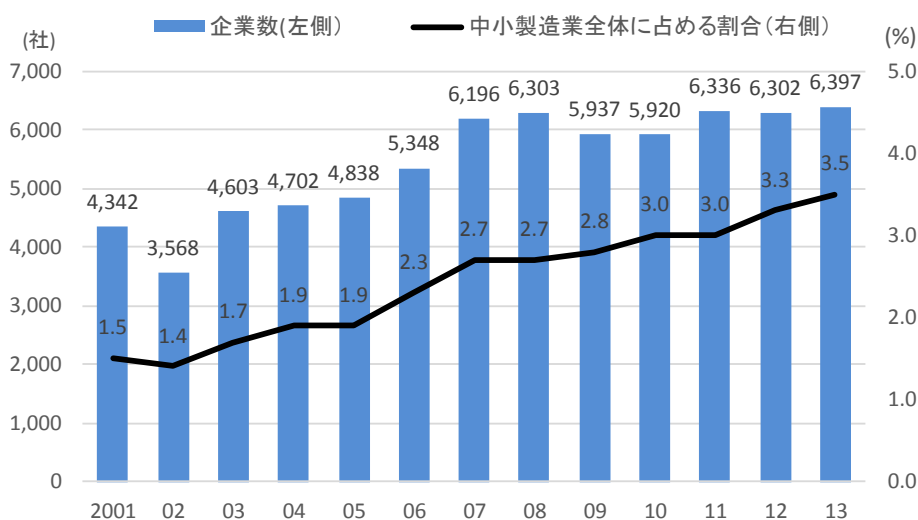


出典：直接投資企業数は中小企業庁編「中小企業白書 2016」第2-3-13図、企業数は、中小企業庁編「中小企業白書」各年版の付属統計資料より入手し、比率を算出。

一方、図表2-2は、全国の中小製造事業者のうち、輸出に取組む事業所の数と全体に占める割合の推移を示したものである。これをみると輸出に取組む中小製造事業者数は増加しており、全体に占める割合も3.5%にまで上昇していることがわかる。しかし、同時にこの

結果は、中小製造事業者では、未だ輸出に関わっていない事業所が圧倒的多数であることを示している。

図表 2-2 中小製造事業者の直接輸出の推移



出典：直接投資企業数は中小企業庁編「中小企業白書 2016」第 2-3-7 図。

原典：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工。

(注) 1. 従業者数 4 人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計。2. 「平成 25 年工業統計表 (再編加工)」によると、従業者数 4 人以上の製造事業所を所有する中小企業数は約 18 万社、小規模事業者は約 13 万社。

(2) 日本企業の海外展開先国・地域

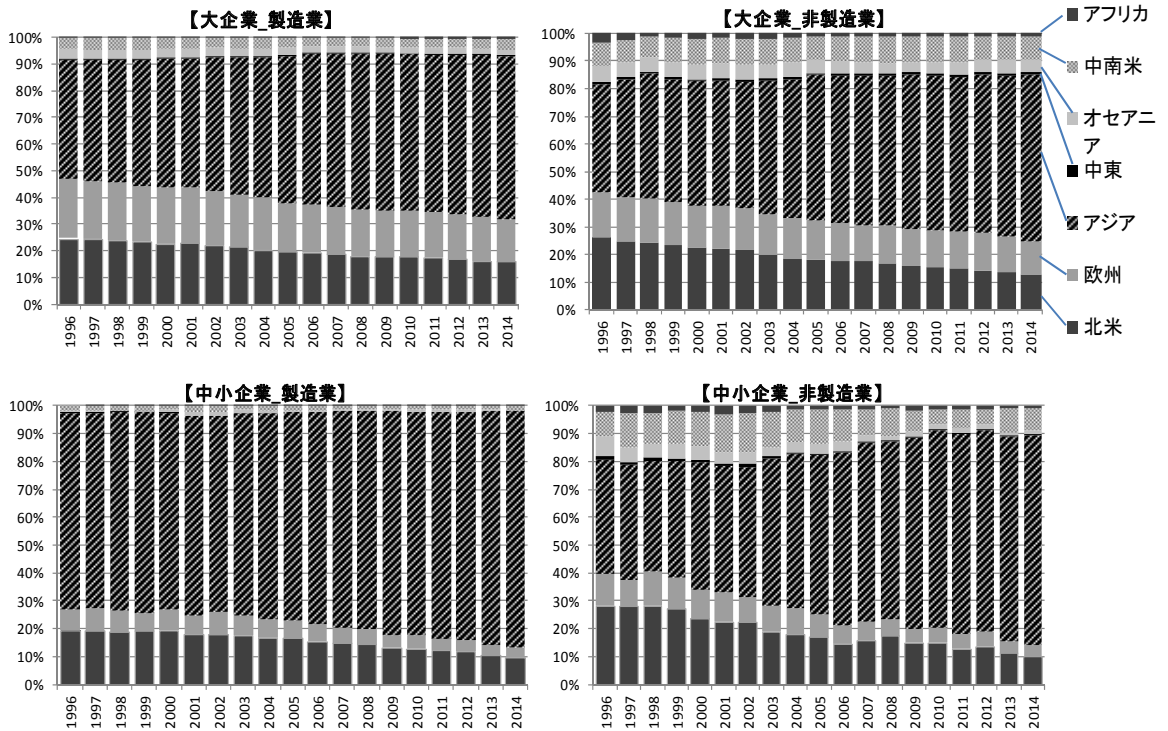
図表 2-3 は、日本企業が保有する海外子会社についての国・地域の構成割合の推移を、企業規模別及び業種別に集計したものである。この結果を見ると、企業規模や業種を問わずアジアへの立地割合が増加しており、また大企業のアジアへの立地割合が約 6 割のところ、中小企業の製造業では 8 割以上、非製造業でも 7 割以上とアジアに集中して立地していることがわかった。

また近畿圏内の輸出額の地域別構成比をみると、中国を含めたアジアが全体に占める割合は 1988 年には 41.1%であったが、その後、徐々に増加し 2017 年には 68.3%と、3分の 2 以上をアジアが占めるに至っている (図表 2-4)。輸出先として、アジアの存在感が増していることがわかる。

(3) 小括

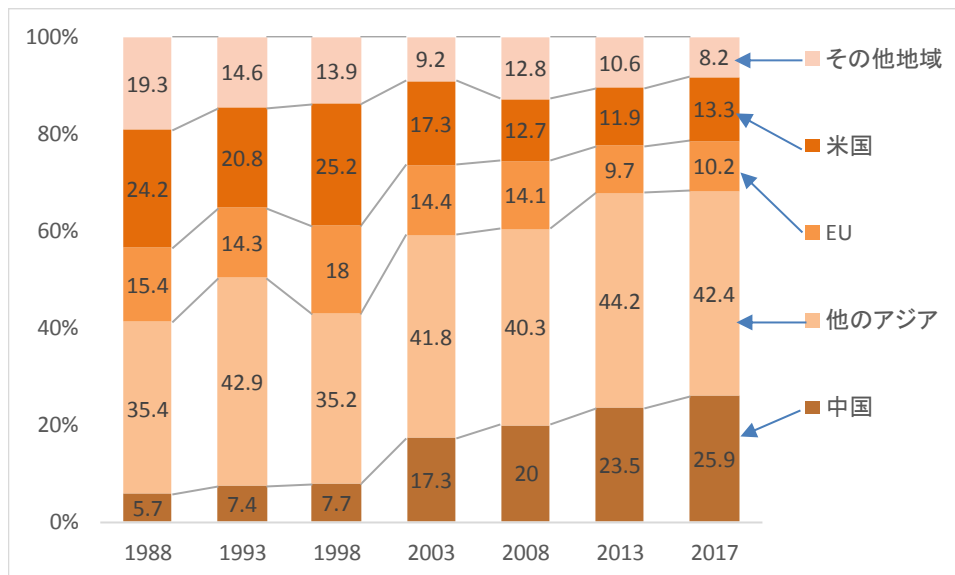
以上のように、輸出や直接投資などグローバル化に取り組む中小企業は増加傾向にあり、とりわけアジアとの関りが深まっていることがわかった。しかし、中小企業全体からみると、グローバル化に着手していない企業が多数を占めていることも同時に確認できた。

図表 2-3 地域別の海外子会社数割合の推移



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。

図表 2-4 近畿圏の輸出額の地域別構成比の推移（単位：％）



出典：大阪税関「近畿圏の貿易 25 年」平成 25 年 3 月 21 日、大阪税関「貿易統計」。

(注)近畿圏は大阪、京都、兵庫、滋賀、奈良、和歌山の 2 府 4 県。

2. 大阪の中小企業のグローバル化の現状と効果

続いて、大阪の中小企業におけるグローバル化の現状や、それにより得られる効果について明らかにしていく。

(1) 大阪に本社を有する中小企業のグローバル化の状況

大阪に本社を有する中小企業（以下、大阪の中小企業）のグローバル化の状況を把握するため、データを用いた定量分析を試みた。そのため本調査では経済産業省「企業活動基本調査」の2009年から2015年の大阪に本社を有する企業（以下、大阪企業）個票を取り寄せた。当該調査は、経済産業省が国内企業の活動内容を把握することを目的に毎年実施されており、調査対象は、農業・林業・漁業などを除く、従業員50人以上かつ資本金額又は出資金額3,000万円以上の会社である。分析では、大企業と中小企業を、中小企業基本法の定義に従い区分しているが、調査の制約から調査対象未満の中小企業については把握できていない。また当該調査はサンプリング調査であり、またアンケート回収率もおおよそ7割程度であるため、毎年の調査の母集団が変化することに注意が必要となる。そこで本調査では大阪企業の海外展開の動向を時系列で把握するため、すべての年度で回答が得られた企業のみを抽出し、各年での母集団を同一にした大阪企業のパネルデータを作成した。2009年から2015年における大阪企業の回答数は毎年約3,000社であったが、全期間で回答のあった大阪企業は1,978社であり、うち中小企業は1,359社であった(図表2-5)。

図表 2-5 パネルデータの集計企業の概要

		企業数	構成割合 (%)
総 数		1,978	100.0
規 模	中小企業	1,359	68.7
	大企業	619	31.3
業 種	製造業	985	49.8
	卸売業	521	26.3
	小売業	131	6.6
	サービス業	309	15.6
	その他	32	1.6

出典：経済産業省「企業活動基本調査」2009年から2015年実績を再集計。

作成したパネルデータから、大阪企業におけるグローバル事業別の実施企業数の推移を集計した(図表2-6)。データの制約上、大阪企業の全体を表したものではないが、ここから大まかな傾向が確認できる。

大阪企業の「直接輸出」は、近年は企業規模に関係なく増加傾向にあり、中小企業におい

でも 2009 年から 2015 年の間に 7.8%増加している。「海外子会社」の設立は、2010 年に一度落ち込んだものの、その後増加しており、特に中小企業では 2015 年におよそ 3 倍に急増した。「海外関連会社」の設立や「海外事務所」の開設は、2014 年までは横ばいもしくは微増の傾向がみられたが、2015 年に大きく減少した。これは海外子会社が急増していることから、関連会社や事務所の子会社化が進んだ影響と推測される。また海外からの出資を受け入れる「インバウンド投資」については、特に中小企業において、ほかのグローバル事業に比べて少ないものの堅調に増加している。最後に海外企業との「国際業務提携」については、大企業、中小企業ともに増加傾向にあり、2009 年から 2015 年で約 1.5 倍となった。

図表 2-6 大阪企業の規模別のグローバル事業の推移（単位：企業数）

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009-2015 伸び率
直接輸出	中小企業	424	432	431	429	441	455	457	7.8%
	大企業	240	247	251	251	258	262	265	10.4%
海外子会社	中小企業	83	40	49	49	43	50	152	83.1%
	大企業	169	126	129	127	133	128	255	50.9%
海外関連会社	中小企業	87	89	84	88	93	102	37	-57.5%
	大企業	127	125	126	133	128	133	184	44.9%
海外事務所	中小企業	75	82	81	86	85	86	37	-50.7%
	大企業	103	101	103	105	108	109	184	78.6%
外資受け入れ (インバウンド 投資)	中小企業	31	31	31	34	36	36	37	19.4%
	大企業	170	171	169	174	176	179	184	8.2%
国際業務提携	中小企業	134	166	166	186	186	201	209	56.0%
	大企業	121	134	155	164	175	184	184	52.1%

出典：経済産業省「企業活動基本調査」2009 年から 2015 年実績を再集計。

(2) 大阪の中小企業における海外展開の有無と業績の違い

次に、パネルデータを用いて、大阪の中小企業がグローバル事業に着手したことによって受ける影響を分析していく。この分析においては、グローバル事業として「直接輸出」、「海外子会社」の設立「海外関連会社」の設立、「国際業務委託」の 4 事業を取り上げ、これらいずれかの事業に取り組む企業を実施企業とした（以下、本報告書において、グローバル事業とは、主にこの 4 事業とする）。またグローバル事業の取組みによる影響を明確にするため、実施企業のうち、2012 年にはじめてグローバル事業に取り組んだ中小企業のみ「2012 年実施企業」として抽出した。加えて、比較対象として 2009 年から 2015 年の間で上記 4 つのグローバル事業のいずれも着手していない企業を「未実施企業」とした。

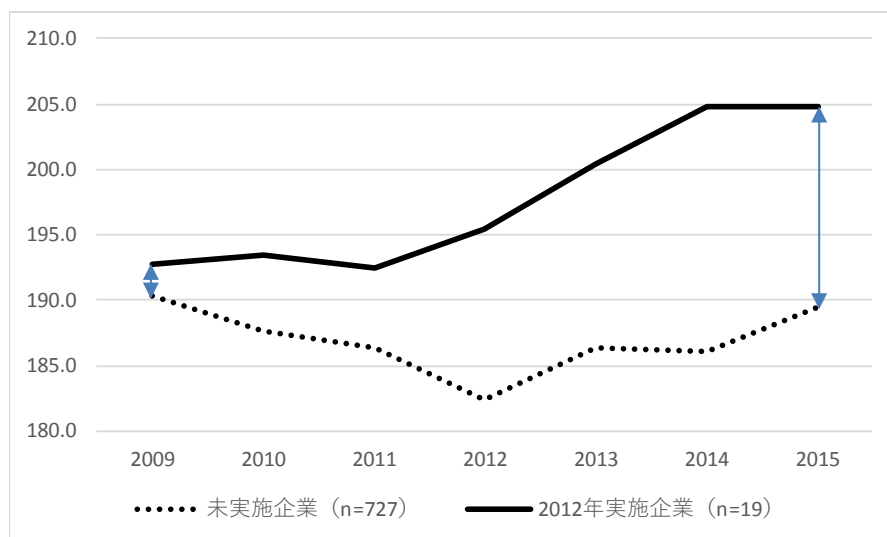
まず従業者数の推移をみると、実施企業では、取組み以前では横ばい傾向であったが、

2012年のグローバル事業の着手以降、増加しているが、未実施企業では、一時減少しつつも期間を通してみると横ばいとなっていた（図表2-7）。

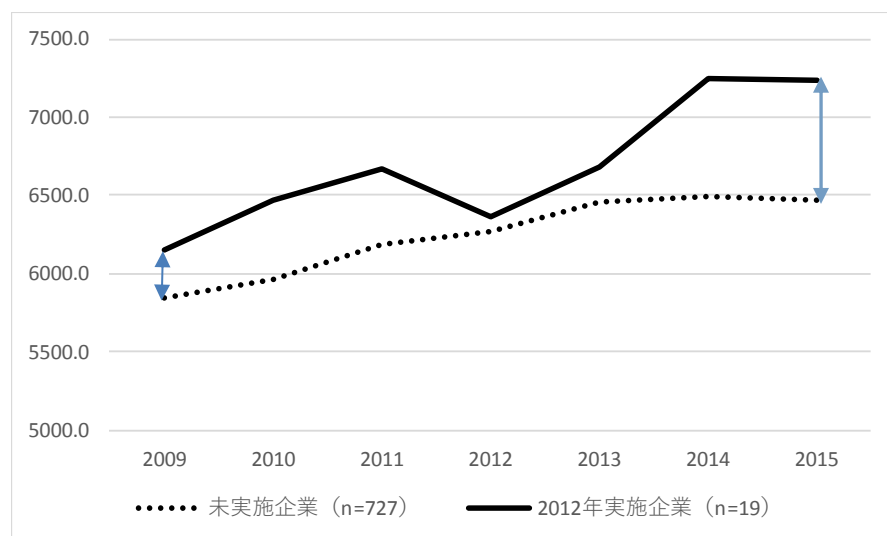
同様に売上高推移では、2009年では両者に顕著な差はみられなかったが、実施企業は売上高を大きく伸ばし、グローバル事業に着手した2012年から2015年で1.5倍に拡大している（図表2-8）。一方で未実施企業も売上高を伸ばしているものの、実施企業とは大きく離されている。

次に、経常利益額の推移をみると、2009年時点では売上高と同様に両者の差は僅かであったが、その後、差が開きはじめ、さらにグローバル事業開始後には顕著な差がみられるようになった（図表2-9）。

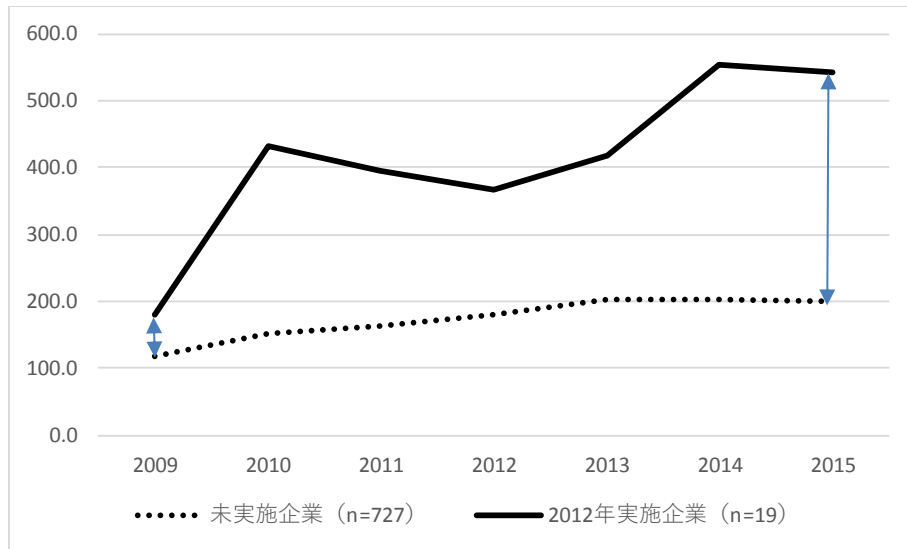
図表2-7 大阪の中小企業のグローバル事業の有無別の従業者数（単位：人）



図表2-8 大阪の中小企業のグローバル事業の有無別の売上高（単位：百万円）



図表 2-9 大阪の中小企業のグローバル事業の有無別の経常利益額（単位：百万円）



(3) 小括

以上でみたように、グローバル事業に着手する企業と未実施企業とでは、2009年時点においてはさほど大きな差異は見られなかったが、2015年では規模や業績において顕著な差がみられた。この結果をみる限り、グローバル事業の着手が、本社の企業規模や業績に好影響を及ぼしていることがわかる。国内企業による海外展開は、国内産業の空洞化につながるとの意見も根強いが、今回の分析結果は、そうした意見に反するものと思われる。

3. 海外市場における取引環境の変化

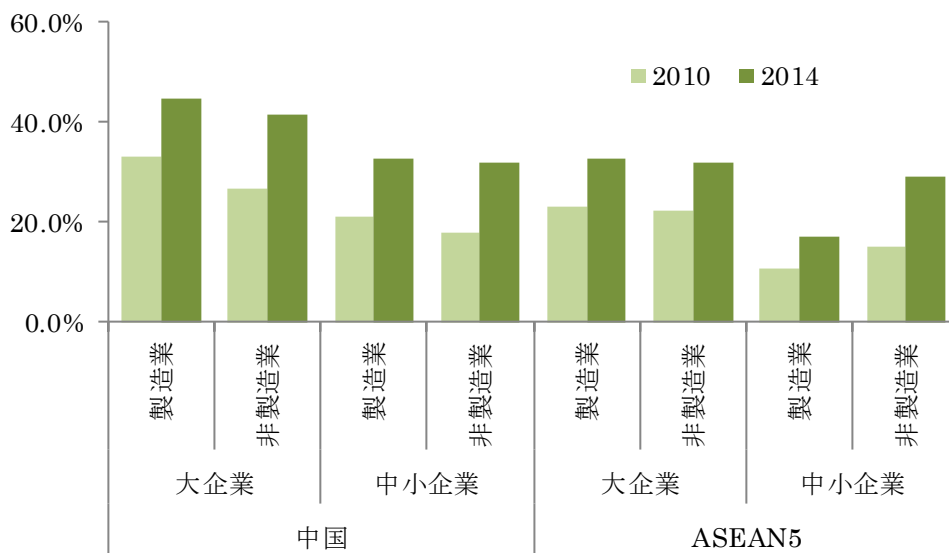
前節では、中小企業のグローバル化の現状や効果についてデータから確認してきたが、本節以降では、そうしたグローバル化における課題をみていく。そのため、まずは中小企業のグローバル化における課題の背景として、近年、変化がみられる海外での取引構造について確認しておきたい。

従来、製造業を中心とした中小企業の海外展開は、海外に生産拠点を移した大企業との取引継続を目的としたものが多くみられた。その結果、国内取引を海外で行う日系企業間取引（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という。

（1）海外日系企業での系列取引の崩壊

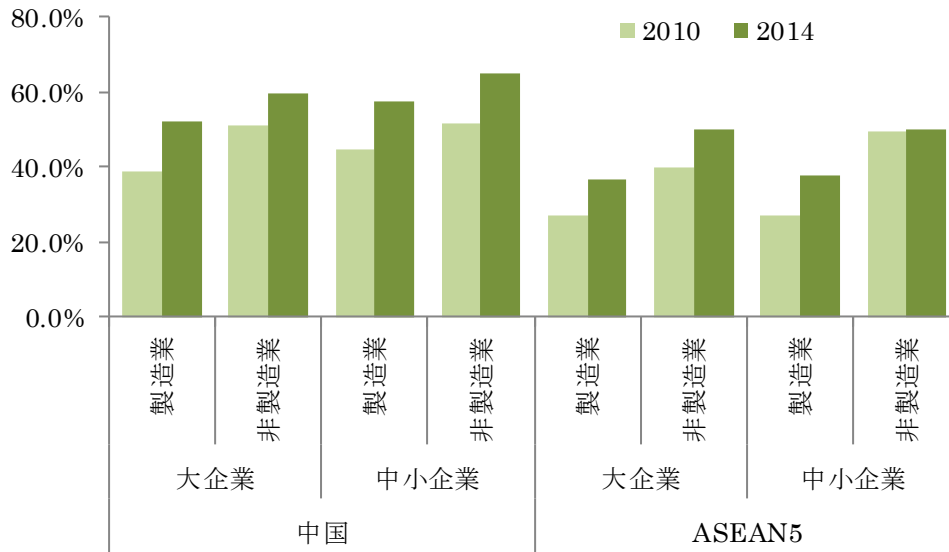
アジアの国・地域では、海外での取引に変化が生じている。図表 2-10 は、中国及び ASEAN5 に立地する日系企業の売上高のうち、現地企業に販売している割合を 2010 年と 2014 年で比べたものである。これを見ると、いずれの国・地域においても規模、業種に関係なく現地企業への販売割合が増加していることがわかる。また図表 2-11 は、同様に、現地企業からの調達割合を示したものであるが、現地企業への依存度が全体的に高まっていることがわかる。

図表 2-10 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。

図表 2-11 アジアの日系企業における現地企業からの調達割合

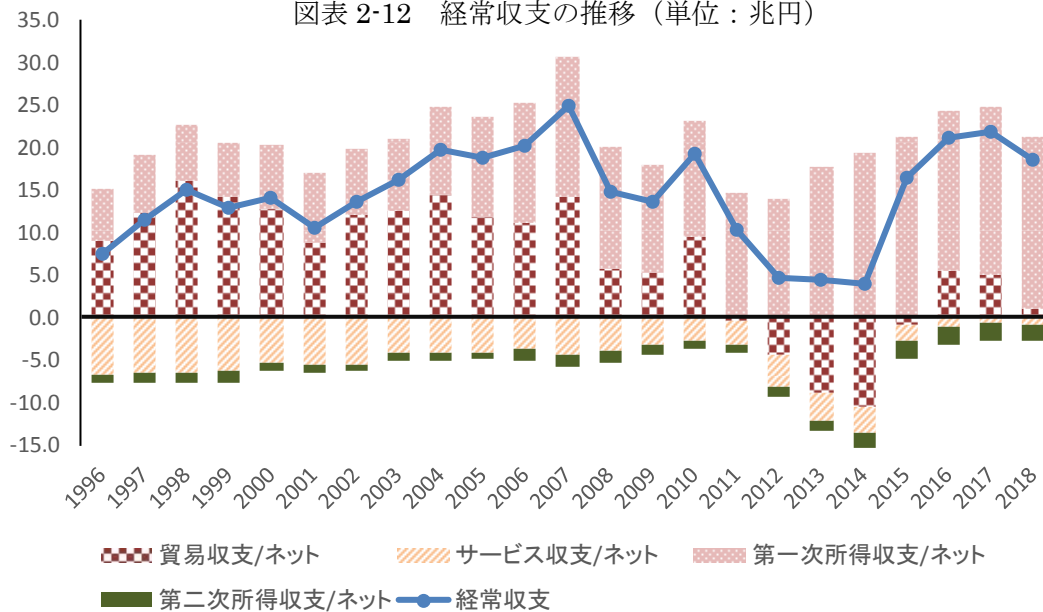


出典：図表 2-10 と同じ。

(2) グローバル視点による最適立地化

次に日本の経常収支の変化についても押さえておきたい。図表 2-12 は、日本の経常収支の費目別推移である。日本の経常収支黒字は、長らく貿易黒字が支えてきたが、2005 年以降は、貿易黒字を上回った第一次所得収支黒字が日本の大黒柱となっている。第一次所得収支は、海外への直接投資による配当金などであることから、近年、日本企業の多くが直接輸出から直接投資等へシフトしている様子が見える。

図表 2-12 経常収支の推移 (単位：兆円)

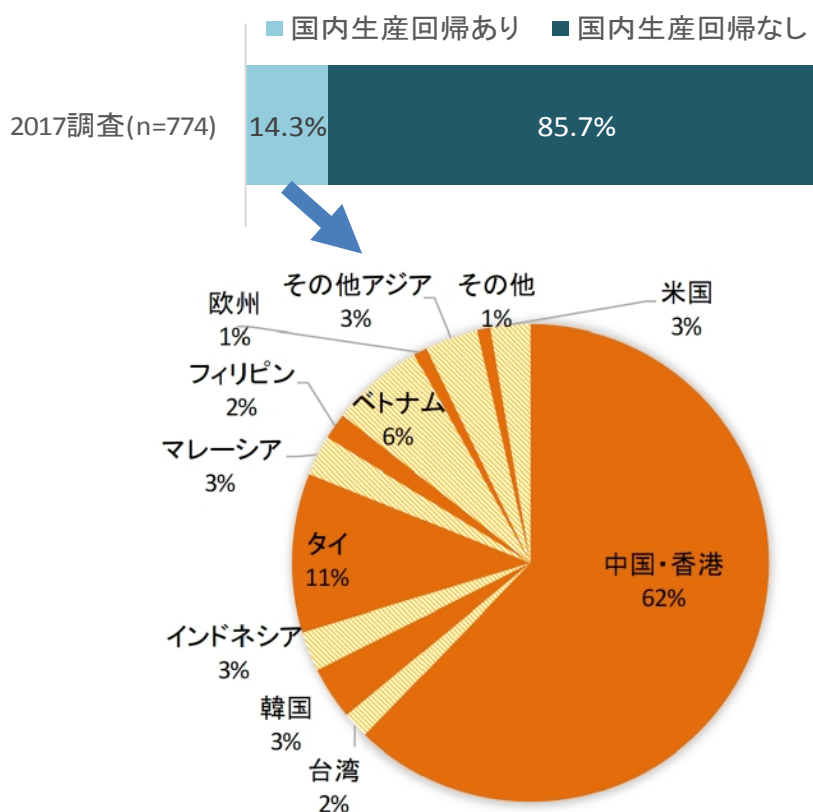


出典：日本銀行「国際収支統計」より作成。

以上のように海外への直接投資へのシフトが進む一方で、国内に生産を再移転させる国内回帰の動きもみられる。経済産業省「ものづくり白書 2018 年」によると、海外生産を行う企業の 14.3%が「過去 1 年間で製品・部材を国内生産」に戻したと報告している（図表 2-13）。生産に戻した国・地域を見ると、中国・香港から全体の 3分の 2 近く、全体の 9割以上をアジア地域が占めている。また戻した理由としては、「人件費」、「リードタイムの短縮」、「品質管理上の問題」が上位に挙げられていた。この結果からは、アジア新興国などの経済発展により人件費が上がり、日本との格差メリットが薄まるなか、リードタイムや品質面で国内生産に優位性があると判断された製品・部材については、国内に戻っている様子がうかがえる。

このように製造拠点の海外移転は増加しているが、その一方で、一部では国内生産が再評価され、国内に戻ってきている。これはグローバル環境での最適立地が重視される時代になっていることを示唆している。グローバル化を進める中小企業では、こうした大企業の動きを把握すると同時に、中小企業自身も展開先の海外で何をすべきかを考えると同時に、改めて国内では何をすべきかを検討する必要がある。

図表 2-13 過去 1 年間の製品・部材を国内生産に戻したケースがある企業の割合と戻した元国・地域



出典：経済産業省[2018]「ものづくり白書 2018 年版」p22、(2017 年 12 月実施) より作成。

(3) 小括

以上のように、昨今のアジア新興国では、取引先が従来の日系企業から現地のローカル企業等にシフトしている。そのため大企業のみならず、中小企業においても、新たに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ことが新たな経営課題となってきている。その一方で、国内回帰の動きがみられるように、製品や部品の要求水準などにより国内外での最適立地が進んでおり、中小企業においてもこうした状況への配慮も必要となっている。

4. グローバル化に取り組む大阪の中小企業の実態

前節では、海外における取引構造が変化し、中小企業においても現地の取引先やパートナー企業を開拓する必要がでてきていることを確認した。それらを踏まえ、ここでは大阪の中小企業のグローバル化の取組み事例から、その実態や課題について確認していく。

今回、大阪の中小企業によるグローバル化の取組みについてインタビュー調査を実施したが、事例の中小企業は、多種多様な手法によりグローバル市場に挑み、それぞれに成果を得ていた。事例の紹介に当たっては、手法や成果の違いに注目し、事例を区分しつつ紹介していきたい。

(1) 海外企業との業務提携（販売・開発）の事例

大企業に比べ、人材や資金等の経営資源に限りがある中小企業では、自ら直接輸出や直接投資を行うことが難しい場合もある。ましてや複数の国・地域でグローバルに事業を展開することは大きな負担とリスクを伴う。そのなかで海外企業との業務提携により、リスクの軽減や事業化のスピードアップを図る中小企業もいる。

そのなかから、まずは販売や開発における海外企業との業務提携事例について紹介する。

Case1 開発や販売での国際業務提携でグローバルに事業を拡大

企業・事業概要

株式会社プロアシスト（代表取締役 生駒京子氏、従業員数 211 人、大阪市）は、組込み及び制御システムの開発や各種制御機器の設計・開発などソフトウェアからハードウェアまで幅広く、ものづくりを手掛けている。顧客企業の企画・開発段階から参加することが多く、製品の付加価値向上に向けた提案力に定評がある。

グローバル化の実績

同社は、2008年にインド有数のIT企業であるタタ・エレクトリック・リミテッドと業務提携を締結している。きっかけは、提携先企業を探していたタタからの要請であった。生駒社長は、「当時、海外企業との業務提携の経験がなく、また相手企業のこと、よく知らなかった。社内外の関係者からも不安視する声が多かったため、再三の要請を断り続けていた。」という。しかしタタ・エレクトリックが、自動車や電機など多様な産業分野で、ものづくりをするグローバル企業の一員であり、電機や機械などの多様な分野のエンジニアが多数在籍していることが次第にわかってきた。そこで、技術提携は自社の事業の幅を質的にも量的にも広げるメリットがあると考え、改めて自社からの技術提携案を提案し、受け入れられた。この時を振り返り生駒社長は「規模だけを見れば、とても対等な関係ではなかったが、思い切って提案したことで、こちらの本気度も伝わり信頼が得られた」と述べている。その後、同社は、多種多様なエンジニアが必要な大規模プロジェクトにも対応できるようになったという。

またグローバル企業を顧客に持つ同社は、グローバルな視点を研究開発に取込むと共に、中国企業からの部材調達と管理の為に、中国（蘇州）に拠点を有している。こ

うした国内外の研究開発機能を活かし、顧客の要請に応える一方で、ユニークな製品も開発してきた。その1つである「介護用ロッキングチェア」は、高齢者介護の先進地域であるデンマークやスウェーデンなど北欧で販売している。現地での販売は、現地企業への OEM 契約（相手先ブランドによる製品の供給）により拡大中で、2018年からは北米にも展開。国内外の企業との業務提携を活かしグローバルに製造販売を行っている。現在は北欧や米国において販売実績を積み上げながら、さらに ASEAN 地域も開拓し、今後の販売拡大を目指している。

業務委託では、まず信頼のおける提携先を探し出すことが重要な課題となるが、相手が海外企業となると難易度はさらに高くなる。取引先などの紹介であれば信頼性が補完されるが、いつもそうした条件が整うとは限らない。プロアシストの場合は、タタについて独自に調査を行い、情報収集に務めていたが、最終的には経営者が、リスクとチャンスを見極めた意思決定をした。特に、注目すべきは相手が有数のグローバル企業であっても、臆することなく自社の条件を提示した点である。これが相手企業からの信頼獲得につながった。提携においては自社の役割や目的等を相手企業に明確に伝えることの重要性がわかる事例といえる。また業務提携に係る手続きも、中小企業にとってハードルの1つとなるが、プロアシストでは、実務経験を有する企業 OB の知識などで乗り越えていた。

Case2 海外企業との販売提携で海外ニッチ市場に参入

企業・事業概要

久保井インキ株式会社（代表取締役 久保井伸輔氏、従業員数 32 人、大阪市）は、シールラベル用インキを製造販売しており、特に住民票や印鑑証明書などの偽造防止インキでは 100%のシェアを有している。最近では、温度で色が変わる「示温インキ」やマイクロカプセル技術を応用した「香料インキ」などの新商品を開発・販売している。

グローバル化の実績

同社が属するインキ業界では、グローバルベストイレブンと呼ばれる大手グローバル企業が、世界の主要市場でしのぎを削る厳しい競争を繰り広げていた。そのなか久保井社長は、「国内同様、海外でも同社が得意とする特殊インキなどのニッチ市場は存在するはずだ」と考え、2000 年ごろから需要のある国・地域を調査しはじめた。それ以来、市場ニーズに応じた商品開発や参入のタイミングを見極め、中国やタイなど世界のニッチ市場への参入を進めてきた。事業実施にあたっては、現地事情に詳しく、販売を任せられる現地企業と販売委託などの業務提携を行っている。現状では、海外売上は全売上高の 1 割に満たないが、今後は、タイなどで新たな提携先企業を開拓し、ニッチ市場に参入していくことを目指している。

グローバル市場においても主要な産業分野では、すでに世界の大手企業が参入し、激しい競争を繰り広げている。そのためニッチ市場を探り出し参入するという久保井インキの戦略は、中小企業に適した戦略と考えられる。しかし、いかにしてニッチ市場を見つけるかが、最初の課題となる。この点、同社では自社での市場調査に加え、現地を良く知るパートナー企業と提携することでその情報を得ており、さらに販売も委託することで、効率良く、海外事業を拡大させている。

(2) 海外企業との業務提携（生産）の事例

続いて生産面における海外企業との業務提携事例を紹介する。

Case3 バイタリティ溢れる経営者が海外展開を推し進める

企業・事業概要

株式会社テクノタイヨー（代表取締役 水野敏雄氏、従業員数 51 人、堺市）は、省力化機械の設計・製造業として創業後、切削加工と機械組立を 2 本柱に事業を展開してきた。近年では、オリジナル製品の開発・製造にも力を注いでおり、これまでに「木造住宅地震対策用制振オイルダンパー」や「医療・リハビリ向け人体用ゴニオメーター」など、ユニークな製品を開発・販売している。

グローバル化の実績

リーマンショック以降、国内では価格競争が激化し、同社の経営にも重く響くようになってきた。水野社長は「人口減少によって国内需要の減少は明確だから、企業はこれまでと違うことをしないと生き残れない」と危機感を覚え、グローバル化への取り組みを目標に掲げた。まず 2011 年からベトナム人技能実習生を年 1 名ずつ受け入れた。そして 13 年に 1 人目が帰国すると、その元実習生を頼りにベトナムにわたった。特にあてがあったわけではなかったが、現地で支援機関など場所を調べ、飛び込んで情報を得ていったという。JETRO ハノイで、貸しオフィスや現地企業とのマッチングイベントなどの支援策があることを知り、帰国後、すぐに海外展開に向けた準備に着手した。現地で予約してきた貸しオフィスには若手職員を駐在させ、現地企業とのマッチングイベントにも参加した。当初は自社工場設立を思い描いていたが、現地企業と接触するうちに、日本のものづくり企業との提携を希望する企業が多いことがわかり、生産委託へと切り替えた。現在では、ベトナムに 8 社の生産委託先を有し、日本との分業生産体制を確立することで国内外の生産能力を活かした事業展開が可能となっている。

水野社長は当時を振り返り「海外で活躍している人は、行動力の塊のような人でとても真似できないと思っていた。しかし実際に行ってみると、ベトナムでは自分が動かないと何も起こらず、動いたらその分何かが変わることを実感した。同行した従業員も同じように変わっていた。企業のグローバル化には、まずは行ってみるのが重要。」と指摘している。

人口減少に伴う国内需要の減少が叫ばれて久しいが、それを明確にリスクととらえて行動に移すかどうかは経営者の意思決定次第であろう。水野社長は、多くの中小企業と同様に、これまで輸出などの経験もなく、海外との関わりを一切持っていなかったが、リスクを明確に認識してからは、手探り状態でありながらも積極的にグローバル化を推し進めてきた。また当初、工場設立を想定していながらも、現地で得た情報をもとに即座に業務提携に切り替えるなど柔軟性にも富んでいる。中小企業ならではの、素早い意思決定と柔軟性がみられる事例といえよう。また経営者の行動力が際立つ事例ではあるが、水野社長が「行けば行動力がつく」という指摘は、海外は縁遠いと感じている経営者の背中を強く押すメッセージである。

Case4 海外企業への技術供与によりグローバルな生産ネットワークを構築

企業・事業概要

テクノロール株式会社（代表取締役会長 西脇宏氏、従業員数 138 人、和泉市）は、印刷用のゴムロールを製造販売している。創業以来、製造現場のニーズに応え印刷工程で生じるゴミを自動的に除去できるゴムロールなど、数多くの特許技術とオリジナル製品を開発してきた。

グローバル化の実績

同社は、設立された 1980 年ごろから、海外企業との提携などグローバルに事業を展開してきた。創業者であり現在会長である西脇氏は、「海外企業との提携では、技術の盗用や模倣などのリスクがあることは十分に承知している。しかし、それ以上に互いの独創性を認め合い、技術を提供しあう関係を築くことで、共に発展していくことの方が重要」と語る。その言葉どおり、同社は世界トップレベルの技術を持つアメリカやドイツの企業と提携し、その技術を活用してきた。その一方で、同社技術を海外企業に提供し、ライセンス料を受けながら同社製品を海外で生産、供給してきた。印刷機用ゴムロールが組み込まれる印刷機は、世界各地の工場に設置される。そのため交換やメンテナンスの需要は、世界各地で生じるが、これらをすべて自社でフォローすることは難しい。そこで主要国で技術力の高い企業を探し出し、生産委託契約を締結し、技術供与することで顧客の要望に答えている。現在では欧米とアジアに 11 の提携先企業を有している。

テクノロールは、設立当初からグローバル化の意識が高く、海外企業との技術の共有に積極的に取り組んできた。技術共有で懸念される盗用や模倣などリスクよりも、それがもたらす競争力向上に期待したものであり、その通りの成果を納めている。その結果、欧米やアジアの 10 か国以上の提携先を通じて、グローバルな最適な生産体制を構築している。グローバル化に伴うリスクとチャンスを見極めることの重要性がよくわかる事例といえよう。

(3) 海外での人材の確保の事例

近年、人口減少が進む国内において、企業は労働者不足という深刻な課題が突き付けられている。府内企業からは、「需要はあるが人材確保が間に合わず、仕事を断らざるを得ない」という声も聞かれる。そうしたなか外国人労働者への関心も高まりつつあるが、海外展開先で、戦力となりうる人材を確保する企業も少なくない。企業にとってグローバル化は、海外市場への参入や生産ネットワークの拡大だけではなく、人材確保においても効果がみられる。

Case5 海外で優秀なエンジニアを獲得し、国際分業体制を確立

企業・事業概要

株式会社酒井製作所（代表取締役 酒井紀博氏、従業員数 16 人、門真市）は、高い品質が求められるクラッチや安全装置などの自動車用の産業機械向けの金型部品を製造販売している。加工が難しい熱処理後の鋼材を高精度（誤差±0.01 mm）で加工できる技術とノウハウを有している。

グローバル化の実績

近年、省エネ、軽量化などの社会ニーズから高精度技術への需要が高まり、同社への受注や相談が増加している。しかし仕事の増加に見合った人材確保が、国内での採用活動だけでは難しくなってきた。そこで社長の酒井氏は、これまで受け入れてきたベトナム人技能実習生に目を付けた。「当社の技術や製品をよく知る彼らに、帰国後も仕事をしてもらえるように」と、2014 年に帰国後の研修生を現地で採用するためのベトナム法人を設立した。

現地の経営は、本社での勤務経験があるベトナム人留学生に一定の権限を委譲し、任せている。現地人材の採用や管理等を期待してのことである。これまで本社の意向に沿う形で、うまく現地人材をマネジメントしているという。今では前工程はベトナム工場に任せ、日本の熟練技能者は高付加価値な作業に特化する分業体制ができている。それだけでなく、現地では理系大学卒業者などの優秀なエンジニアも確保できおり、高度な知識が求められる設計業務の一部を現地と分業する体制もできている。

高精度な加工を得意とする酒井製作所では、今後の事業の維持拡大において優秀な人材の確保・育成は必須の課題となる。国内労働市場での人材確保が難しくなるなか、酒井製作所では、自社で技術を習得した技能実習生を受け入れるための海外法人を設立した。その効果は労働力確保だけでなく、現地の理系大学卒業者などの優秀なエンジニアの獲得にも及んでいる。その結果、高度な知識が必要な設計業務をも現地と分業体制を行えるようになった。同社の事例は国内外での立地最適化の好例といえよう。

Case6 日本で採用した外国人材が現地で活躍

企業・事業概要

株式会社カジテック（代表取締役 梶原吉彦氏、従業員数 42 人、門真市）は、保有する多様な生産設備により、アルミをはじめ鉄、ステンレスなど多様な素材の高精度切削加工を得意としている。また地域の中小企業との生産ネットワークにより、樹脂などの非金属の加工も可能な体制ができている。こうした柔軟な生産体制により電気・電子部品、半導体、エネルギー、ロボット、医療機器などに向け、大型部品から小型部品まで、また試作・小ロットから量産品まで、顧客の要望に応じて幅広い需要に対応している。

グローバル化の実績

同社は 2004 年、得意先から要請を受け中国法人を設立した。現地の実質的経営者である副総経理には、日本で採用した中国人エンジニアが就任している。当初は日本人も駐在していたが、徐々に帰国させ、完全な経営現地化を実現した。現地の文化や風習、商習慣などに精通する中国人経営者が采配を振るうことで、採用活動も順調で、理系大学卒のエンジニアなど、日本では採用が難しい優秀な人材も獲得できている。2018 年に同社は、ベトナム法人を設立した。その陣頭指揮をとったのも中国法人の経営者であり、すでに海外展開先のベトナムでも、理系大学卒人材を獲得している。海外法人は、生産拠点としての役割だけではなく、将来を担う人材確保でも機能を発揮している。

カジテックでは、国内では難しくなってきた優秀な人材の確保を現地法人において実現している。酒井製作所でも同様の事例を聞くことができたが、両企業に共通していたことは、現地経営を、日本で採用し、実績を積んだ現地人材に任せていたことであった。この場合、現地特有の言語や文化、商習慣などに起因するリスクが、ある程度、回避できると考えられる。しかも現地採用の外国人であれば権限移譲をすることに抵抗があるかもしれないが、国内で勤務経験があることでそれも薄らいでいると思われる。海外拠点を有する際、現地経営を任せる人材が重要となることは言うまでもないが、両企業のケースは大いに参考になるだろう。

（4）グローバル化による国内事業拡充の事例

生産機能の海外移転は、しばしば国内空洞化を誘発すると指摘されてきたが、それに対する反論も多くみられる。次に紹介する企業のように、海外展開が国内事業の拡大につながるケースもみられる。

Case7 海外で開拓した大手企業との取引がきっかけで国内取引が開始

企業・事業概要

不二精工株式会社（代表取締役 濱野雅夫氏、従業員数 34 人、大阪市）は、創業以

来の精密プレス技術を軸に、プラスチックとの複合成型を付加させたインサート成型など精密な複合技術を得意としている。設計から試作、量産まで一貫して厳格に管理する生産体制を有しており、自動車部品や電子部品メーカーなどの顧客が求める商品機能に応じた提案を、設計段階から行うことで信頼を築いてきた。

グローバル化の実績

同社は、得意先の要請に応じ、2002年に上海法人を設立したが、その後、対象製品の生産が中止となったことで、現地での販路開拓が必要となった。当初、現地にそうした機能はなかったが、現地の日系企業等で働く日本人の集まりに参加するなど、現地での人脈形成に努めていくなかで、徐々に取引先を獲得することができた。それだけでなく濱野社長が「日本国内では大手企業の新規開拓は非常に難しいが、現地であればそれが可能」というように、これまで国内では取引がなかった大手企業の現地子会社の開拓にも成功している。現在は、海外売上が、全体の4割を占めるほどになっている。さらに現地で開拓した日系大手企業との取引がきっかけとなり、国内取引につながるケースも少なくないという。海外での事業拡大が国内事業の拡大につながっている。

従来の中小製造業の海外展開では、国内での大手企業との取引関係継続を目的としたものが多くみられたが、第1章で触れたように、海外での日系企業間の取引は崩れ始めている。不二精工のケースでは、生産中止という理由であったが、取引関係が崩れた点では共通している。その後、同社は現地での販路開拓に取り組むが、この際、駐在者の人的ネットワークを活用した点が現地特有のものであり、注目に値する。またその関係を活かして開拓した現地での取引関係が、日本国内の取引にもつながっていることもユニークである。海外展開により本社事業が拡充した好例といえよう。

(5) 小括

ここまでグローバル化に取り組む大阪の中小企業の事例を見てきたが、その要点をまとめると次のようになる。

①グローバル化によって得られる効果

まずグローバル化によって企業は様々な効果を得ていた。プロアシストや久保井インキは、提携先のパートナー企業を通じて、海外市場に参入し事業を拡大していた。またテクノロジーは、海外企業を通じて10か国以上で製造販売を展開している。さらに酒井製作所やカジテックは、海外で人材確保を確保することで生産能力を向上し、また優秀な人材を活用した国際分業体制を構築していた。各社とも、グローバル事業に着手することでアジアの活力を上手く、取り込んでいる。

また、第2章第2節で、大阪の中小企業の国際業務提携を結ぶ企業が増加していることをみたが、今回紹介した事例においても、業務提携を活用する事例が多くみられた。特にプロ

アシストやテクノロールでは、中小企業でありながら複数の国・地域に事業を拡大している。

②グローバル化における課題とその克服

次に、こうしたグローバル展開の実践に向けて、各社がどのように課題を乗り越えてきたかについても確認しておきたい。

まず現地市場での販路開拓であるが、不二精工は得意先から要請を受けて海外展開したものの、その取引が中止となり、急遽、販路開拓に取組んだ。その際、現地の日系企業等に務める日本人駐在者や現地で起業した事業者など、日本人ネットワークを活用し、販路開拓に成功していた。アジア主要都市には、そこに住む日本人が集まる各種の日本人コミュニティがある⁸。それらは目的が明確になっていないコミュニティもあるが、その中では現地ならではの様々な情報が行き交い、相互支援の機能を発揮することもある。

またパートナーの開拓という課題について、プロアシストのケースでは規模の違いに臆せず、相手に明確に自社の目的や条件を伝えることで、結果、信頼を得ていた。こうした相手への明確な提案による相互理解は、国内取引でも重要であるが、言葉や文化が違う海外では、さらに重要となる。

現地市場でのニーズ把握について、久保井インキでは現地の情報収集や販売のために、現地事情に詳しいパートナー企業と提携していた。それにより海外でニッチ市場を見出し、その市場への参入を実現している。

最後にグローバル事業の専門知識やそれを持つ人材の確保については、いくつかのケースがあった。プロアシストでは、前職で海外勤務経験を有するOB人材を雇用しており、その知識を活用していた。そのために採用していたわけではないが、まさにグローバル人材を確保できていた。ほかに酒井製作所やカジテックでは、国内の本社で採用していた外国人材を、現地法人の経営者として駐在させていた。いずれのケースでも、本社での勤務経験があるため、日本社会や自社の技術などにも理解があり、かつ現地事情に詳しい、いわゆるブリッジ人材として力を発揮していた。こうした人材の確保には、本来、社内でグローバル人材として従業員の育成に取り組む必要があるが、中小企業ではコストや時間の制約がある。そのため日本語が話せる外国人留学生⁹などをブリッジ人材として採用することも検討に値するであろう。

③経営者の意識

最後に、事例企業に共通していたことは、経営者が強い意志を持ちグローバル化に取り組んでいることである。テクノロールの西脇会長は、創業時から海外を意識していた。そこには、一般的に海外展開において懸念される模倣などのリスクよりも、優れた海外企業と提携することによる自社の付加価値向上のメリットが大きいとの信念があった。またテク

⁸ アジア主要都市には、企業などが会員となる日本人商工会など団体に関連したものや、県人会など個人の集まり、現地で起業した事業者や駐在者の集まりである和僑会やWAOJEなど多様な日本人コミュニティがある。

⁹ JASSO（独立行政法人日本学生支援機構）の「平成30年度外国人留学生在籍状況調査」によると、2018年5月1日現在の外国人留学生数は298,980人である。

ノタイヨーの水野社長は、海外経験がほとんどない状態から、現地へ赴き、短期間のうちに8社の提携企業を獲得していた。これは大企業に比べても中小企業が本来持つ柔軟性が発揮されたケースであった。また本人が言うように、現地へ行き、その活力に触れることで行動力が増したということも注目すべき点である。こうした事例は、グローバル化への取組みにおいて経営者の意識の重要性を示唆しており、他の多くの中小企業の参考になるものと思われる。

5. 中小企業のグローバル化における課題の整理

前節では、グローバル化に取り組む大阪の中小企業の事例から、その効果や課題についての実態をみてきた。それらの結果に加え、既存調査から中小企業におけるグローバル化の課題を整理しておく。

(1) グローバル化に取り組む中小企業の課題

中小企業基盤整備機構による「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」では、全国の中小企業を対象に実施したアンケート調査により、「輸出」、「直接投資」、「業務・技術提携」の各グローバル事業における課題を報告している。その結果から、上位の回答項目を集計したのが図表2-14である¹⁰。これによると、輸出や直接投資の営業販売面¹¹においては、「現地顧客の開拓」や「現地の販売パートナーの開拓、関係強化」、「現地ニーズに対応した製品開発（現地向けの新商品開発）」などが上位にあげられていた。この結果から、現地の顧客やパートナーを開拓し、良好な関係を構築することが主たる課題となっていることがわかる。また業務・技術提携では、提携先との関係強化や提携先の能力強化が上位にあげられており、契約後の提携先に関することが主たる課題となっている¹²。

図表 2-14 海外事業別の実施における課題（複数回答、上位5項目）

	輸出	直接投資（営業販売面）	業務・技術提携
1位	外国語や貿易事務等ができる人材の確保	現地顧客の開拓	提携先との協力関係強化
2位	現地顧客の開拓	現地の法制度・商習慣への対応	提携先の技術力・生産能力の強化
3位	現地販売パートナーの開拓、関係強化	現地の販売パートナーの開拓、関係強化	提携先の販売力・競争力の強化
4位	現地ニーズに対応した製品開発	現地向けの新商品開発	提携先との契約履行、契約更新等への対応
5位	為替変動への対策	現地顧客の信用調査、売掛金の回収	技術情報・営業情報の保護

出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構 [2016] より作成。

¹⁰ なお、直接投資については、課題を人事・労務、営業・販売、生産・技術、経営全般・事業環境の4区分に分けて調査しているが、ここでは海外市場への参入の課題とみるため、営業・販売における課題を採用した。

¹¹ 直接投資の課題については、「人事・労務」、「営業・販売」、「生産・技術」、「経営全般・事業環境」の4分野に分けて質問している。ここでは海外市場への参入についての課題をみるため「営業・販売」についての課題を示した。

¹² 業務・技術提携の課題では、「提携先の開拓」が課題として挙がっていないのは、当該調査においてその選択肢がなかったためと推測される。

(2) 新たにグローバル化に取り組む中小企業の課題

また当該調査では、グローバル事業に未着手の企業に対しても、「関心はあるものの、具体的に進められない理由」について質問している。図表 2-15 は、輸出、直接投資、業務・技術提携の各グローバル事業についての当該質問に対する回答結果をまとめたものである。いずれのグローバル事業においても、現地で販売パートナー（提携先）が見つけれないことが上位にあげられていた。このほか、国際業務や外国語に長けたグローバル人材がいないこと、現地市場のニーズがわからないことなどが理由としてあげられている。全体的にみて、知識やノウハウ、人材などの経営資源の不足が課題として挙がっていることがわかる。

図表 2-15 海外事業別の関心はあるが具体的に進まない理由（複数回答、上位 5 項目）

	輸出	直接投資	業務・技術提携
1 位	現地の顧客が開拓できない	海外展開を推進できる人材がいない	提携先が見つからない
2 位	現地の販売パートナーが開拓できない	現地販売パートナーが開拓できない	外国語が使える人材がいない
3 位	外国語や貿易事務ができる人材がいない	現地の法制度・商習慣がわからない	契約・提携手続きの進め方がわからない
4 位	現地市場のニーズがわからない	現地顧客が開拓できない	現地のニーズがわからない
5 位	現地の法制度・商習慣が不明、対応できない	事業の採算性（黒字化）の目途がつかない	技術指導のために派遣する人材が不足している

出典：図表 2-14 と同じ。

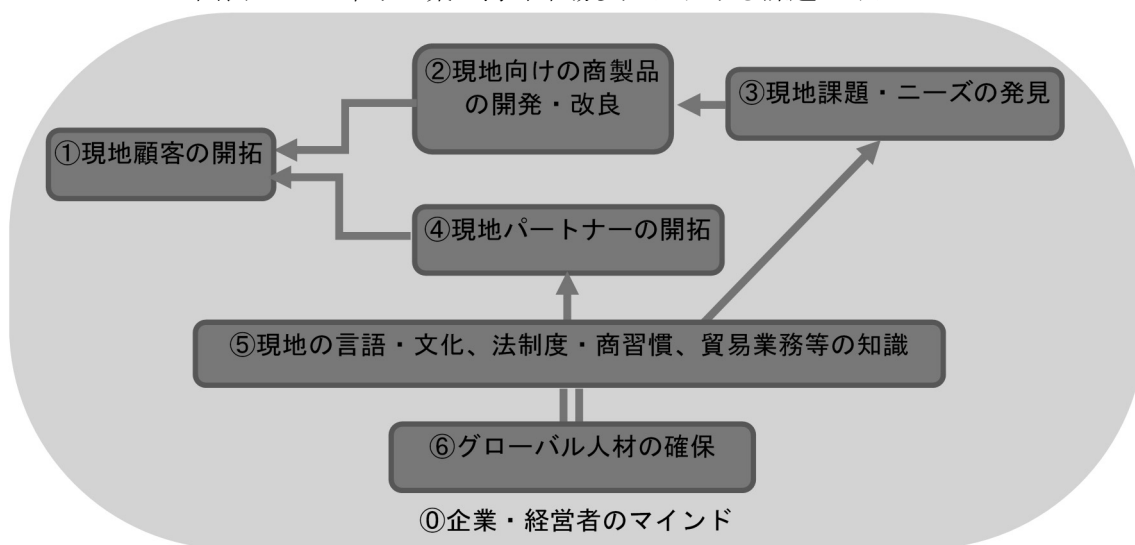
(3) 小括

以上で挙げられた課題は、前節でみた大阪の中小企業の事例においても重要視されていた項目とも概ね合致している。これらから分かることは、中小企業がグローバル事業において直面する課題は多様であるということである。ただこれらの課題は、ある程度、関連性を持って考えることができる。そこで課題に対する理解を容易にするため、海外市場への参入に焦点を当て、課題間の関連性を考慮することで、図表 2-16 のように階層的な整理を試みた。

目的が市場参入であるため、「①現地顧客の開拓」は最も中心的な課題と考えられる。そしてそのためには「③現地課題・ニーズの発見」に組み込み、必要に応じて「②現地向けの商製品の開発・改良」を行うことが求められる。また、現地で効果的に事業を展開するには販売、物流、生産、研究開発等において、「④現地パートナーの開拓」が必要となるケースもある。さらにグローバル事業の全般においては、「⑤現地の語学・文化、法制度・商習慣、

貿易業務等の知識」が必要となる。そのためには、またその知識や経験を有する「⑥グローバル人材の確保」も重要な課題となる。そして最後になるが、そもそも中小企業のグローバル化においては、海外市場の状況を理解し、そのリスクとチャンスを見極め取組みの意思決定が行われなければならない。つまり「⑩企業・経営者のマインド」が、グローバル化に向くことが第一歩目の課題といえよう。

図表 2-16 中小企業の海外市場参入における課題のイメージ



出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構 [2016] 及び大阪の中小企業へのインタビュー調査より作成。

6. 企業事例を参考としたグローバル化支援の方向性

本章では、中小企業がグローバル化に取り組むことで得られる成果やその際に直面する課題について、既存資料や企業事例から明らかにしてきた。中小企業がグローバル化への取り組みにより得る成果としては、海外展開に伴う本社の業績向上やグローバルな生産ネットワークによる競争力強化などがあった。また、国内では獲得が難しいエンジニアなどの優秀な人材確保が可能となっているケースもみることができた。一方、グローバル化における課題は、図表 2-16 に整理したように多様であり、それらへの対策については、既述の大阪の中小企業の事例から多くの示唆が得られた。これらは今後、グローバル事業に取り組む企業にとって有益であるだけでなく、それを支援する政策を検討する上でも、大いに参考になる。今回の企業事例から想定される中小企業向けグローバル化支援の方向性は次の通りである。

(1) 経営者の意識

支援において経営者の意識付けが重要となる。事例企業では、グローバル化のリスクとチャンスを見極めた経営者が積極的に事業を推進している様子が見えたと感じた。なかには現状への危機感から、ほとんど経験がなかったグローバル事業に手探りで取り組む企業もあった。支援を実施する上で、中小企業経営者の意識を国内だけでなく、海外にも向けさせる工夫が必要であろう。同時に、支援策を実施する際の支援対象の選定においてもこの視点は重要である。国や自治体を実施する支援施策において、人や予算は限られている。そのなかで効果的な支援を行うには、グローバル化に対して明確な意識を持つ企業を見出し、支援することが肝要であろう。

(2) 多様化・現地化する課題に対応したネットワーク支援

中小企業がグローバル化において直面する課題は多種多様である。これに対応するには、支援機関のネットワークを構築し、全体として支援をする体制を構築することが望ましい。特に現地市場への参入や現地パートナーの開拓などでは、変化の激しい現地の状況を的確に把握する必要となる。海外情報については、JETRO など現地に拠点を持つ政府系機関が各国・地域の統計情報などを提供している。それに対し、事例企業では、日本人コミュニティから得た情報で販路開拓に成功していた。こうした現地の民間コミュニティの情報は、必ずしも信頼性が担保されていないが、中小企業の目線から求められる現地情報として、政府機関の情報とは異なる優位性があるといえよう。こうした海外の民間コミュニティも支援ネットワークに組み込むことは有益と思われる。

(3) 海外企業等への提案力の強化

事例では、提携先の開拓において、パートナーに対し事業目的や条件などを明確に提示したことで信頼を勝ち得た企業があった。このように海外の取引先やパートナーの開拓において、海外企業を相手に自社を理解させる提案力が重要となる。しかし海外と接点の少ない中小企業では、必要な知識やノウハウが乏しく、自社を上手く説明できないという企業もいるであろう。そのため海外での提案力を高めるためのトレーニングや実践の場を提供するなどの支援も必要と思われる。また、そうした能力を有するグローバル人材の確保・育成も

支援として充実が望まれる。海外勤務経験を有する OB 人材や外国人留学生などの中小企業への採用を促進する支援策はすでにあるが、さらに充実させていくべきではないか。

第3章 『おおさか・グローバル・メソッド』の取組み

第2章でみたように、近年のアジア市場の魅力が高まるなかグローバル事業にチャレンジする中小企業が増えている。しかしながら全体からみると、未だ限られた一部の企業に留まっており、今後、多くの中小企業の取組みが期待される。そうしたなか大阪府商工労働部では、2018年度施策の方向性として「アジアの活力の取り込みによる大阪産業・経済のグローバル化」を掲げた。それを受けた大阪府商工労働部中小企業支援室では同年4月に、大阪産業経済リサーチセンターと連携し「中小企業グローバル化推進チーム¹³」を設置し、新たな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）』をスタートさせた。中小企業のグローバル化については、これまでも国や自治体などから多くの支援策¹⁴が実施され、それらは一定の成果を納めてきた。本プロジェクトは、こうした従来の支援機能を活かしつつ、さらなる効果的な支援体制の構築を目指したものである。本章では、本プロジェクトの今年度の取組みについて紹介する。

1. 新たな支援のコンセプトメイキング

本プロジェクトの実施にあたり、大阪府特別参与である長崎大学グローバル連携機構教授の松島大輔氏¹⁵より、中小企業を対象としたグローバル化支援の方向性について提言があった。松島教授による提言は、「今のアジア新興国では従来の日系企業間取引をベースとした系列型・垂直型の海外展開が難しくなっているため、これまでの日本で流通する日本製の製品を展示するだけの展示商談会方式は限界に来ている。そのため、これからは現地ニーズに対応した案件形成型の海外投資やインバウンド対応を支援の中核にすべき」というものであった。また松島教授からは、「案件形成型海外展開には、中小企業によるグローバル戦略立案を具体的に推し進めるハンズオン支援が望ましく、そのための支援ネットワークの体制強化に努めること」など、支援策の具体的な方向性が示された。

プロジェクトでは、これらの提案を踏まえ、新たな支援策の検討に先立ち、以下のコンセプトを定めた。

OGMにおける支援のコンセプト

- (1) 適切な支援対象企業の発掘
- (2) 案件形成型展開の推進
- (3) 支援機関ネットワークによるハンズオン支援

¹³ 中小企業グローバル化推進チームに、中小企業支援室室長を筆頭に、経営支援課から4名、同商業・サービス産業課、ものづくり支援課、金融課から各1名、大阪産業経済リサーチセンターから2名など総勢10名で構成された。

¹⁴ 近畿圏内の中小企業向けグローバル化支援については、近畿経済産業局による「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド」が詳しい。

¹⁵ 松島教授は、経済産業省在籍中にJETROニューデリーなどで、現地での企業支援に携わっていた実績を持ち、現在もタイ王国の政府工業省政策顧問の職にあるなど、海外の政府機関とも関係が深い。

第1のコンセプトは、適切な支援対象企業の発掘である。“中小企業のまち”といわれる大阪府には30万弱¹⁶の中小企業が立地しているが、現状では海外投資やインバウンド対応などのグローバル化への取組みは一部の企業に留まっている。そのため支援の前提としては、中小企業のグローバル化への意識付けが重要となる。そのうえで具体的な支援の実施においては、その実行性を高めるためグローバル化の実現が期待できるWILL(意欲)、SKILL(経営力・技術力等)を有する中小企業を対象とすべきであろう。加えて、府が支援する意義を鑑みると、将来、大阪経済をけん引するような中小企業であることが望ましい。そのため、そうした企業を掘り起し、支援対象企業のデータベースを構築していくことが重要となる。

第2のコンセプトとしては、海外展開の形態に着目し、従来の系列型ではなく案件形成型展開を重視した。第2章でみたように、近年、アジアでは日系企業間取引が崩れており、従来の系列型の海外展開では成功を収めることが厳しくなっている。一方で第1章のとおり、成長を続けるアジア市場ではリバースイノベーションやリープフロッグ現象など、新市場創造の機会が増えている。こうした背景を踏まえ、企業が受動的に海外展開する従来の系列型展開ではなく、現地の社会課題などを見出し、それに対応した製品やサービスを提供する能動的な案件形成型展開を推進すべきである。

第3のコンセプトとしては、支援機関ネットワークによるハンズオン支援を重視した。すでに多くの支援メニューが、国や自治体、民間など各種機関・団体から提供されており、各支援機関・団体は、それぞれの専門性や機能により特長を有している。しかし第2章でみたとおり、中小企業がグローバル化において直面する課題は多種多様であり、特定の支援機関・団体ではそれらすべてに対応することは難しい。そのため複数機関によるネットワーク支援が望ましい。第2章で確認した通り、中小企業では、グローバル事業について知識・ノウハウを有する人材が不足している。この点に配慮するならば、支援においては一定期間にわたり当該企業に寄り添っての事業推進を支えるハンズオン支援が有効であろう。

2. OGMの概要

(1) 連続講座の構想

大阪府ではこれらのコンセプトを具現化するため、中小企業を対象とした連続講座(全3回)の開催を決めた。本講座は、単に情報提供を主目的としたものではなく、中小企業による案件形成型の海外戦略立案を具体的に推し進めること(案件形成型展開の推進)に力点が置かれている点で他の講座と差別化される。またコンセプトの具現化に向け、講座への募集や講座内のプログラムを通じて「適切な支援対象企業の発掘」を図り、同時に講座後の「支援機関ネットワークによるハンズオン支援」を想定している点も特徴的である。

¹⁶ 中小企業庁編 [2018]「中小企業白書 2018年版」の付属統計資料によると、2014年の大阪の中小企業数は292,993社ある。

(2) 連続講座の実施・運営

連続講座は、大阪府中小企業支援室が企画し、従来から中小企業のグローバル化支援を行う公益財団法人大阪産業振興機構と共同開催することとなった。

運営にあたっては、コンセプトの具現化に向け、様々な工夫がなされた。まず支援機関のネットワーク構築に向け、企画段階から多数の支援機関とコンセプトの共有が図られた。その上で受講者の募集においては、コンセプトで想定した支援対象企業を発掘するため、府の企業表彰制度の表彰企業やビジネスプランコンテスト参加企業などから条件に合う候補企業を選定した。それだけでなく、各機関からも紹介を受け、そこでリストアップされた企業に対して参加を働きかけるといった工夫がなされた。また全3回の連続講座中にも、受講後の支援を見据え、受講者アンケートや企業によるピッチ¹⁷形式のプレゼンテーションなどを通じ、参加企業のグローバル化の現状や意向を確認し、支援対象の絞り込みを進めるといった仕組みも組み込まれた。加えて、受講後の案件形成型展開のためのハンズオン支援を見据え、それぞれの役割をもった機関の担当者が登壇し、受講企業と意見交換や交流ができる機会を用意した。

(3) 連続講座の企画とプログラム

講座は、2018年10月から翌2019年1月にかけて3回実施された。連続講座のプログラムは、松島教授の基調講演を中心に、以下のとおり企画された。

第1回『マインドセットを変える（中小企業が成長するための海外展開の大きな変化）』
▶中小企業のグローバル化を巡る環境の変化 ▶従来の系列型・垂直的展開から、現地ニーズに対応した案件形成型の海外展開へ 【ゲストスピーカー】(氏名五十音順) 大阪府グローバル研究会副会長(日本フッソ工業株式会社代表取締役)豊岡敬 氏 一般社団法人WAOJE理事(株式会社キングダム 代表取締役)仁科慎太郎 氏 菱沼貿易株式会社 代表取締役 菱沼一郎 氏
第2回『マーケットインの方法論（海外の市場ニーズをつかみ発想を転換）』
▶どうすれば現地のバイヤーや投資家、ビジネスパートナーとつながることができるか ▶「越境型イノベーション」の方法とリスクの回避 【ゲストスピーカー】(テーマ:グローバル展開における人的支援) 学校法人エール学園 専門教育事業本部 キャリア支援室 室長 西村 康司 氏 【中小企業のグローバル化を支える支援機関によるトークセッション】(氏名五十音順) 独立行政法人工業所有権情報・研修館 近畿統括本部(INPIT-KANSAI) 統括知財戦略エキスパート 川島泰介 氏 独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)大阪本部 ビジネス情報提供課 課長 笹井かこ 氏 大阪府産業デザインセンター 総括主査 宗和宏枝 氏 株式会社りそな銀行 国際事業部 マネージャー 野北恭平 氏 地方独立行政法人大阪産業技術研究所 経営企画本部 経営企画監 水越朋之 氏
第3回『実践編&ピッチ大会参加準備』※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
▶実践編&ピッチ大会参加準備(海外展開のためのプレゼン資料作成のセミナー) ▶海外展開事例「いきなり海外展開、外国人採用の実践事例」 【ゲストスピーカー】 株式会社テクノタイヨー 代表取締役 水野敏雄 氏 ▶企業によるプレゼン(ピッチ)シミュレーション 【コメンテーター】 タイ王国大阪総領事館商材部 領事 チットウィパー サクピタクサクン 氏 在大阪・神戸インド総領事館 領事 ワイバワ A ダンダレ 氏、商務官 竹林敬正 氏 一般社団法人WAOJE(元フューチャーベンチャーキャピタル会長)今庄啓二 氏 SAS ENIS 日本共同代表(今西土地建物(株)代表取締役社長)今西頼久 氏 SSQQB株式会社 代表取締役 張永強 氏

¹⁷ ピッチとは、投資家等を対象として製品やサービスを紹介する際に、比較的短い時間で、要点を簡潔に伝えることに主眼が置かれたプレゼンテーションの手法である。

第1回「マインドセットを変える」では、80名が参加した。講座の狙いは、中小企業の認識を従来の系列型から、案件形成型の海外展開へと改め、海外市場に挑む起業家精神（アントレプレナーシップ）を向上させるという、マインドセットを変化させることにある。まず冒頭の松島教授による講演では魅力的な市場へと変貌するアジアの現状が紹介され、そこに参入しないリスクと参入するメリットについて、統計資料や事例に基づいた解説があった。さらに続くパネルディスカッションでは、グローバル化に取り組む在阪企業から、その経験に基づき前半の講演にあったグローバル化しないリスクや、することのメリットなどについて、自社の経験談が語られた。

第2回「マーケットインの方法論」では、70名が参加した。講演では、激変するアジア市場に参入するために、現地の社会課題（SDGs等）や制度の隙間を見つけ出し、自社の技術・サービスによる課題解決型の事業を立案する手法などの解説があった。具体例としては、松島教授が長崎大学において取り組む「長崎ブレイクスルー」において、学生が数か月に渡り中小企業に関わり、海外事業戦略立案をサポートし、さらには海外でのプレゼンテーションを行うことで、海外市場への参入を果たした中長期に渡るハンズオン支援の事例などが紹介された。続いてゲスト講演として、学校法人エール学園の西村室長から、留学生のインターンシップ制度を活用した海外展開や、グローバル人材採用による企業活性化などの取組事例について紹介があった。また卒業生で、越境EC事業を展開する中国人経営者からは、越境ECを活用した海外市場参入についての紹介があった。後半の支援機関担当者によるパネルディスカッションでは、事例を踏まえた支援機能の紹介や、グローバル化を目指す中小企業に向けた助言などについての意見交換が行われた。

第3回「実践編&ピッチ大会参加準備」では72名が参加した。今回は、連続講座の集大成として参加企業が海外市場参入に向けた事業計画を発表し、各種の専門家等から評価を受けるピッチが行われた。前半の講演では、これまでの講義を振り返り、アジア市場の可能性や現地の課題認識の重要性など、OGMの本質である案件形成型展開の重要性を確認した。次にピッチの目的として、第1に「自社の技術・製品を核としたビジネスプランにおける仮説検証であること」、第2に「現地でのパートナー等への情報発信であること」など、プレゼンテーションを行う際の要点についても解説があった。続いて、それまで海外事業経験がなかったが、短期間の間に8社の現地企業と業務提携を結ぶなど“いきなり海外展開”を実現した中小企業から、その経験談について講演があった。そして最後に、連続講座の集大成として、参加企業によるピッチ形式のプレゼンテーションが行われた。

ピッチには、これから海外展開に臨む大阪の中小企業6社が参加した。今回の講座では6社のピッチに対し、インドおよびタイの領事や中国人の越境EC事業者、日本人の投資家や知財専門家などが評価や助言を行った。ピッチの詳細については、各社の機密事項に触れるため、ここでは触れないが、企業は多様な背景や専門性を持つコメンテーターからのコメントを受けた。特に、各領事や中国人事業者からは自国の経済状況や生活環境、文化などに触れながら、事業の可能性についての意見が聞けた。現地での具体的な利用シーンを想定した

意見であり、日本人ではなかなか気付かない指摘も多くみられた。

3. 連続講座において発揮された各支援機関等の機能と役割

今回の連続講座では、コンセプトに従い講座後の支援機関ネットワークによるハンズオン支援が想定されていた。そのため講座の企画や運営において、政府系機関、金融機関、さらに各種の実績を有する民間企業等との協力関係に基づき進められてきた（図表 3-1）。協力機関は、それぞれ海外に関する情報提供やマッチング機能、また技術やデザイン、知的財産権に関わる経営支援、さらに人材支援など企業のグローバル化に有益な機能を有している。

連続講座では、それら機関の担当者等が登壇し、それぞれの活動内容や実績について説明があった。以下では、その内容に基づき、中小企業のグローバル化支援における各機関の機能や期待する役割について紹介していく。

図表 3-1 OGM プロジェクトの協力機関一覧

政府機関 在阪外国	<ul style="list-style-type: none"> ◆タイ王国大阪総領事館 ◆在大阪・神戸インド総領事館 ◆各国の貿易振興センター等
政府機関	<ul style="list-style-type: none"> ◆独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO） ◆株式会社国際協力銀行（JBIC） ◆独立行政法人工業所有権情報・研修館近畿統括本部（INPIT-KANSAI）
支援機関 府内中小企業	<ul style="list-style-type: none"> ◆公益財団法人大阪産業振興機構 ◆大阪商工会議所（国際部） ◆地方独立行政法人大阪産業技術研究所（ORIST） ◆大阪府産業デザインセンター
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ◆株式会社りそな銀行 ◆株式会社近畿大阪銀行 ◆株式会社関西アーバン銀行 ◆大阪信用保証協会
民間事業者・団体等	<ul style="list-style-type: none"> ◆一般社団法人 WAOJE ◆大阪府グローバル研究会 ◆学校法人エール学園 ◆SAS ENIS ◆SSQQB 株式会社

(1) 在阪外国政府機関

今回の連続講座の第3回のピッチにおいて、インド及びタイの総領事館から協力を得られたことは特筆すべきであろう。出席した両領事からは、日本の中小企業に対し興味があり、これまで自国企業とのマッチングや企業誘致などに取組んでいることなどの説明があった。またピッチでは、「日本企業の技術は優れているが、現地では過剰品質になり、ニーズや価格が合わない」、「その（商品ニーズの元となる）社会課題は日本でこそあるが、自国にはない」など、各国の事情を踏まえた具体的な助言を受けることができた。このように在阪の外国総領事館から協力が得られたことで、ピッチに参加した中小企業は、本来は海外でなければ受けられない評価を、国内で受けることができた。大阪にはこうした外国政府の総領事館や貿易促進センターなどが多数立地している。こうした在阪の外国政府機関の協力により、大阪の中小企業は、国内に居ながらにして海外で受けるとの同等の評価を受けることができ、海外との関わり薄い中小企業にとって貴重な支援になり得る。

(2) 政府機関の機能と役割

これまでも中小企業のグローバル化支援を担ってきた JETRO は、多くの海外拠点を有し、現地での情報提供やマッチング支援を行っており、同様に JBIC は金融面の支援を行ってきた。両機関は日本の政府系機関として現地政府との繋がりが強い。そのため中小企業が海外市場に参入する際の現地政府との円滑な関係構築における支援に特に期待が大きい。

また特許等の知的財産関連の支援を行う INPIT-KANSAI は、知的財産を活かした事業戦略立案などの実績があり、海外市場参入における権利保護など知的財産戦略立案への支援に期待できる。

(3) 府内中小企業支援機関の機能と役割

大阪府内の中小企業支援機関としては、大阪産業振興機構や大阪商工会議所、大阪産業技術研究所、大阪デザインセンターなどがある。これらの機関では、これまでに中小企業の経営力強化において経営全般から技術やデザインなど、各専門分野において豊富な支援実績がある。こうした支援は、必ずしも海外に向けたものではないが、中小企業のグローバル化においても、現地ニーズへの技術・製品等の開発・改良などに関する支援が期待できる。

(4) 金融機関の機能と役割

今回の連続講座には、複数の金融機関から等から協力を得た。そのなかで第2回のパネルディスカッションに登壇したりその銀行の担当者から、国内の中小企業が自らの海外駐在者とテレビ電話で相談し、直接、現地の情報を収集するなど、海外拠点のネットワークを使った支援の紹介があった。金融機関は、府内中小企業との関わりも深く、金融サービスに加え、グローバル化に挑む中小企業の相談窓口としても期待される。そのうえ、海外拠点を有する金融機関では、現地情報の収集等においても有益な支援が期待できる。

(5) 民間事業者・団体等の機能と役割

今回の連続講座では、民間の事業者・団体から協力を得た点もユニークである。民間事業者による中小企業支援では、政府系機関や金融機関とは異なり、同じ企業目線から、自ら

の経験に基づく支援が期待できる。例えば、海外に拠点を有する起業家・事業家の相互支援団体である WAOJE¹⁸からは、今回、3名が登壇している。WAOJE のメンバーは、海外事業経験を有しており、それぞれの展開先国・地域の経営環境や法制度、さらには文化や生活環境などにも精通しており、現地で日本企業が直面する課題を克服してきた経験も豊富である。海外の主要都市には日本人商工会や県人会など、日本人の起業家や駐在職員などが集まるコミュニティが存在している。新たに海外展開に挑む中小企業にとって、こうしたコミュニティに属する民間事業者と交流を持つことは、実務面だけでなく精神面でも重要な支えとなるであろう。

また登壇者の1人である菱沼貿易の菱沼氏は、支援者として携わった自治体による中小企業向け海外展開支援について貴重な経験談を語ってくれた。大阪とシンガポールを拠点に貿易業を営む菱沼氏には、度々、自治体から地元企業と現地企業とのマッチングを目的とした展示会等への協力依頼がある。そうしたマッチング事業において、成否を分けるポイントとして事前準備とフォローアップがあるという。従来のマッチング事業では、海外展示会への出展のみを支援するケースが多い。しかし成果を得られていた事業では、展示会の数か月前から、現地ニーズに応じた商品の開発・選定などについて、菱沼氏が継続的に支援していた。これは、事前の継続的なハンズオン支援の有無が事業の成果の差となることを示唆しており、今後の支援策実施において大いに参考となる。また WAOJE メンバーには、ハンズオン支援の担い手としての機能を有するメンバーがいることも分かった。

民間の教育機関から参加したエール学園からは、近年、注目度が増している外国人留学生に関連した話が聞けた。教育機関として外国人留学生をグローバル人材候補として輩出する機能を有することはもちろんであるが、加えて外国人留学生による中長期のインターンシップ制度では、通訳や翻訳に留まらず、海外市場のマーケティング調査や営業補助などの具体的な事業支援を行っていた。加えて、支援先企業からは外国人留学生による SNS 等での海外への情報発信に効果を期待する声もあったという。このようにエール学園などの教育機関には、中小企業において不足するグローバル人材面からの支援に期待ができる。

またエール学園の卒業生であり、越境 EC 事業を展開する SSQQB の中国人経営者は、第2回と第3回に登壇し、越境 EC に関するノウハウの紹介だけでなく、中国人バイヤーの目を通した日本の技術やサービスへの評価を行った。こうした外国人事業者の視点からの目利き機能は、現地市場への参入を目指す企業にとって極めて有益であろう。

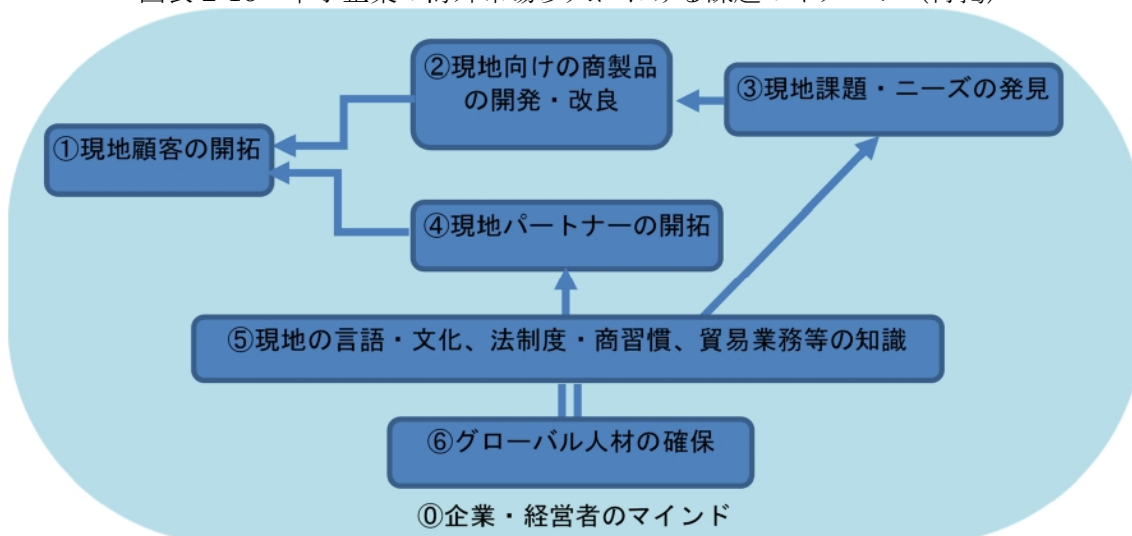
以上のように、協力機関は各々が事業領域を持ち、その得意分野において中小企業のグローバル化を推進しえる機能を有している。これらの機関が必要に応じて、相互に結び付くことで支援の効果は格段に向上するであろう。

第2章では、グローバル化に取り組む大阪の中小企業の事例などから、中小企業の海外市場

¹⁸ WAOJE (World Association of Overseas Japanese Entrepreneurs) は、ホームページによると国内外に拠点を有する起業家等が会員となり、日本及び海外における会員の相互支援、会員間交流などを目的とした民間団体であり、活動拠点は東アジア、ASEAN、日本を中心に世界 20 地域以上に及ぶ。

参入における課題を整理した（図表 2-16）。それらの課題と、今回、連続講座に参加した各支援機関の主な機能との関係を表すと図表 3-2 のようになる。この相関図のうち、「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」といった課題への支援は、海外の現地事情に精通していなければ対応が難しいであろう。この点、今回の OGM においては、その機能を有する外国政府機関や国内外に拠点を有する民間事業者団体などの協力が得られた。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 2-16 中小企業の海外市場参入における課題のイメージ（再掲）



図表 3-2 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	J E T R O、J B I K 等	K A N S A I I N P I T	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 (W A O J E 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。

注）表中の◎は、各機関において特に質の高い支援が期待できる項目。

4. OGM プロジェクトの講評

今年度の OGM プロジェクトは、コンセプトである「適切な支援対象企業の発掘」、「案件形成型展開の推進」、「支援機関ネットワークによるハンズオン支援」の具現化を目指して、連続講座が開催された。プロジェクトは初年度を終えたばかりであり、講評するにはやや時期尚早といえるが、ここでは敢えて現時点において確認できる評価や今後の改善点について触れておきたい。

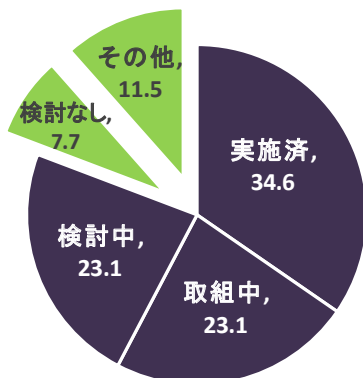
(1) 講演内容について

連続講座では、毎回、冒頭で松島教授より OGM のコンセプトに沿った講演が行われた。受講者アンケートの結果、各回の満足度は、いずれも 9 割以上¹⁹が満足と回答していた。回答者バイアスがあるとしても、多くの参加者から理解が得られたと考えられる。また第 3 回に実施したピッチでは、全員が満足と回答していた。受講者の感想では、インドやタイ、中国など各国の事情を踏まえた評価や助言が参考になったことや、受講後にコメンテーター等との交流を希望する意見もあった。このように講座の満足度は概ね良好であった。

(2) コンセプトの具現化について

次に本来の狙いであるコンセプトの具現化という観点からみていきたい。受講者アンケートにより、参加企業のグローバル化の現状を確認した。その結果、直接輸出や直接投資、海外企業との業務提携などのグローバル事業について「実施済み」が 34.6%、「取組中」が 23.1%、「検討中」が 23.1%と、グローバル化への意欲の高い企業が参加していた（図表 3-3）。また参加企業のなかから、特にユニークな技術や製品を持つ企業がピッチに参加していた。こうして講座を通じて参加企業のより詳細な情報を獲得し、支援対象となり得る企業のデータベースを構築した。これらの企業が今後の、どこまで具体的にグローバル化を進めていくかは、現段階では不明であるが、ここまでの結果をみる限り、連続講座を通じた「支援対象企業の発掘」というコンセプトについては、一定の成果が得られたと考えられる。

図表 3-3 参加企業のグローバル化の現状（単位：％、n=26）



出典：第 1 回連続講座内アンケート結果より作成。

¹⁹ アンケートは、満足、やや満足、やや不満、不満の 4 段階で評価し、集計では満足とやや満足を合わせて満足度を算定した。

また中小企業の「案件形成型展開の推進」及び受講後の「支援機関のネットワークによるハンズオン支援」に繋げていくという点については、ピッチが大きな役割を担っていた。ピッチに参加した中小企業は、自社の事業計画について評価や助言を受けることができた。またその際に、評価を行った各種支援機関との接点が生まれたことは、今後のハンズオン支援のきっかけになり得るだろう。今回は、領事など外国人から評価を受けることもできた。参加企業へのインタビューでは、「海外市場で自社の技術（製品）がどのように評価されるかテストしてみたい」という意見が複数聞こえてきた。それら企業には、各国の領事や外国人事業者が評価者となった今回のピッチは、貴重な機会と感じられたようである。また既述のとおり参加企業からもコメンテーターなどの支援機関との交流を望む声も上がっており、さらに講座終了の翌週には、支援者がピッチ参加企業のマッチングに動き出したとの報告もあった。現段階で、断言はできないものの、ここまでのところコンセプトでの狙い通りの流れができつつある。

（3）OGM の今後に向けて

今年度スタートした OGM プロジェクトは、以上の参加企業等の反応をみるかぎり、走り出しは上々といえよう。今後はこの流れを本格化していくため、最後に、今回登壇した支援者や参加企業の意見から、厳しい意見にも目を向け、今後検討を要する点について整理しておく。

第1に、OGM 事業を発展的に継続実施していくことが重要であろう。今年度事業に参加した企業や支援者の反応をみるかぎり、OGM のコンセプトは肯定されたと考えられるだろう。そのため今年度の取組みは、発展的に継続していくべきと言える。具体的には、「適切な支援対象企業の発掘」については、今年度は、府の既存事業への参加企業や支援機関ネットワークから紹介を受けた企業等から、条件に適した支援対象企業のデータベースを作成し、その中から6社がピッチに参加した。しかし今年度の事業では、海外展開先の国・地域、または業種・業界などの絞り込みが必ずしもできていなかった。今後のピッチ等による案件形成型展開の精度を高めるには、国・地域や業種・業界などのカテゴリを絞り込むことも必要であろう。それには、新たな連携先の開拓や支援機関同士の関係強化を図り、支援対象企業のさらなる発掘に努め、支援対象企業データベースの充実を図ることが重要でとなる。

第2に、支援機関ネットワーク強化に向けたプラットフォームづくりが重要となる。効果的なハンズオン支援を実施するには、支援機関ネットワークが有効に機能することが前提となるが、それには OGM において中核的な役割を果たした大阪府や大阪産業振興機構によるプラットフォームの整備が重要な鍵を握っている。例えば、領事や外国人事業者などから、海外でのピッチや企業紹介資料は、英語によることが基本との意見があった。これについての対策や支援が必要となるが、連携する支援機関には、無料の英語版ホームページ作成サービスを提供する支援者もおり、情報共有が十分であれば、効果的なハンズオン支援の実践により課題解決が可能となる。このように OGM において、情報が共有され、複数機関による支援が実施できる体制があれば、各支援機関の機能を最大限に生かしたハンズオン支援

の体制を構築することができる。そのため府には、ネットワーク内の情報共有を促進するための仕組みやルールの整備が求められる。

第3に、アジア新興国におけるピッチ開催とそのためハンズオン支援の強化が考えられる。連続講座では、まずマインドセットを変化させ、次に案件形成型展開の手法を提示し、最後にその具体的手法としてピッチが行われた。この流れを発展させるならば、実際にアジア新興国でピッチを行うことが自然な流れであろう。こうした意見は、今回の参加者や関係者からも出ていた。現地でのピッチには実務面において、人や予算など様々な条件が必要となるが、支援を行う上において検討すべき点について触れておきたい。ピッチやそのための事業計画立案には、現地の課題を発見し、解決する技術・サービスを開発することが出発点となる。この点につき、ピッチ参加企業へのインタビューでは「海外展開の重要性は理解しているが、具体的にどこから手を付ければよいかわからない」という意見があった。これは国内のみをフィールドとしていた中小企業にとり、海外市場が未知の存在であることを改めて感じさせる意見である。またコメンテーターからは「(ピッチに挑むには) もっと事業計画の熟度を高めるべき」との意見があった。確かに、ピッチに参加した中小企業の中には、事業計画の立案に必要な現地情報等が乏しい企業もいた。今回の講座は、現地でのピッチに参加する準備として行ったため、こうした結果は致し方ない。しかし次のステップとして現地で実践するならば、既述の菱沼氏の経験談のように、発表者が現地ニーズなどを理解し、熟度の高い事業計画を立案するための準備期間を設け、それに向けたハンズオン支援が必須であろう。

そして最後に、今後、OGMプロジェクトが本格化するためには、いち早く成功事例を生み出すことも重要であろう。その成果を情報発信することで、新たな支援者や中小企業の参加が促され、OGMプロジェクトはさらに活性化していくことであろう。

第4章 まとめ

本調査は、大阪の中小企業がアジア市場の活力を取り込むための支援策を検討するために行ってきた。本調査を終えるにあたり、ここまで述べてきた調査結果を振り返り、要約するとともに、その結果を受け、今後の中小企業に向けたグローバル化支援策の検討や運営のために、いくつかの提言を提示する。

1. 調査結果の要約

第1章では中国、インド、ASEAN5のアジア新興国について、人口やGDP等の状況やリバースイノベーション、リープフロッグ型発展などを背景に新市場が創造される様子について概観した。そこでは成熟期にある日本に対し、アジア新興国の経済は、まだ成長の活力を失っておらず成長過程にあることや、新たなイノベーションの場として評価され、外資系企業によるイノベーションやユニコーン企業が輩出されている様子が確認できた。こうしたアジア新興国の状況は、日本の中小企業にも新たなビジネスチャンスになる。その機会を活かすためには、変化する現地の社会環境の中で生じる問題などを把握し、自社の技術やサービスを応用するなどの取組みが重要であった。

続く第2章では、中小企業のグローバル化の現状を統計資料や大阪の中小企業の事例から確認した。中小企業においてもグローバル化の取組みは進んでいるが、全体としては、まだ限られた企業に留まっていた。また大阪の中小企業の事例では、海外市場への参入に伴い現地法人のみならず、本社の業績が向上したことや、グローバルな生産ネットワークにより、国際分業体制が構築されるなどの事例をみることができた。そして課題から得られた示唆をもとに、支援策の方向性として「経営者の意識」や「ネットワーク型支援」、「海外企業等への提案力」などが重要であるとの気づきがあった。

そして第3章では、今年度、府が新たな支援策を検討するため取組んだプロジェクト「おおさか・グローバル・メソッド(OGM)」を紹介した。今年度は、OGMの3つのコンセプト((1)適切な支援対象企業の発掘、(2)案件形成型展開の推進、(3)支援機関ネットワーク型のハンズオン支援)の具現化を目指し、連続講座が開催された。連続講座を通じたコンセプトの実践について検証するには、時期尚早であるが、参加者や関係者から概ね良好な評価を受けていたことから、方向性は肯定されたと思われる。特に最終回に行われたピッチには、インドおよびタイの領事や中国人事業家など、専門性を持った外国人が評価者として参加したことで、国内とは思えないほどの内容のある意見交換が行われた。今後は、この流れを本格化するため、今年度の事業を発展的に継続し、支援対象企業の発掘によるデータベースの充実やハンズオン支援の強化、その基盤となる多様な支援機関が参加する支援プラットフォームの整備などへの取組みが期待されることである。

2. 中小企業へのグローバル化支援に向けた提言

最後に、これ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しておく。

第1に、支援対象企業のデータベースの充実が重要である。案件形成型展開を推進するには、現地ニーズを探り、それに応じた事業計画を立案することが必要となる。こうした中小企業の取組みに対し、効果的な支援を実施するには、事前に中小企業が目指す国・地域や事業概要などを可能な限り把握しておく必要がある。また支援機関においても、人や予算などの資源に限られる中、効果的なハンズオン支援を実施するには、グローバル化が期待できる中小企業を見出して強力に支援することが望ましい。このように効果的な支援の実施においては、企業のグローバル化への意欲や事業計画などの情報を含む支援対象企業データベースの充実を図ることが重要となる。そのためには、ネットワークに参加する各支援機関等の協力を受けながら、府内中小企業のなかから、支援対象となる企業の発掘やその情報の収集に努めることが必要と考えられる。

第2に、海外の現地情報に根付いた支援機能の強化を指摘しておく。日本政府や大阪府の関係機関には、すでに多くの支援機能が備わっている。しかし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 の連続講座では、インドとタイの総領事館や外国人事業家などの協力があり、国内に居ながらにして現地目線での評価を受けることができた。また WAOJE などの民間コミュニティには、現地での事業や生活の経験に基づき、政府機関の公式統計等では把握できない情報の提供があった。また彼ら自身も事業者であるため、支援を受ける中小企業側と同じ目線に立ったメンターの役割にも期待できた。他方、人材面では、エール学園のインターンシップ制度のように、外国人留学生も中小企業のグローバル化への支援に期待できた。こうした海外の現地事情に根付いた支援機能は、案件形成型展開において極めて重要である。今後の支援ネットワークにおいて、こうした機能を持つ支援機関及び支援者との関係構築は必須の取り組み課題といえよう。

第3として最後に、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・強化を挙げておく。中小企業がグローバル事業において直面する課題は多種多様であり、各種の専門性を有する多様な支援機関による支援ネットワークの拡充・強化は必須の課題である。なかでも OGM が提唱する案件形成型展開においては、第2の提言で挙げた海外事業に精通した支援者の充実が望まれるところである。この支援ネットワークが機能するには、まずはネットワーク内においての情報共有が重要となる。この際は、各支援機関が有する支援企業情報をネットワーク内で共有する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課題となる。次に、各支援機関が互いの機能や役割、特にその目的を理解し、それを互いに尊重することも忘れてはならない。つまり支援ネットワークによって行われた支援の結果、各支援機関固有の目的も同時に達成されることが重要である。こうした成果（リターン）が確保されることで各機関の自律的な参加を促すことができる。また、この支援ネットワークにおける成功事例等の成果を対外的に情報発信することも重要である。その情報に触れた新たな支援者やチャレンジ企業の参加が促され、さらに新たな成功が生まれる可

能性が高まる。こうした成功の循環が生まれることで、今の支援ネットワークが核となり、自律的に大阪に中小企業による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可能性がある。今後、こうしたエコシステム構築をも視野に入れたネットワークの拡充・強化に期待したい。

参考文献

- 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」資料 No.152。
- 近畿経済産業局[2018]「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2018」。
- 経済産業省商務・サービスグループ消費・流通政策課[2018]「キャッシュレス・ビジョン」。
- 経済産業省商務情報政策局情報経済課[2018]「平成 29 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」。
- 経済産業省[2018]「ものづくり白書 2018 年」。
- 経済産業省[2014]「平成 25 年アジア産業基盤強化等事業（国内外企業の新興国市場獲得の実態に係る調査）「新興国イノベーション研究会報告書」。
- 中小企業庁編[2016]「中小企業白書 2016 年版」。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構 [2016]「平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」。
- 独立行政法人日本学生支援機構[2019]「平成 30 年度外国人留学生在籍状況調査結果」。
- 日本銀行 [2017]「モバイル決済の現状と課題」。
- 日本貿易振興機構 [2018]「地域分析レポート：急速に発展するスタートアップと整備されるエコシステム（ASEAN）」2018 年 9 月 14 日。
- 白貞壬 [2016]「国際ビジネス研究におけるリバーズ・イノベーション - 文献研究を中心とした概念の再考 -」流通科学大学論集 - 流通・経営編 - 第 28 巻第 2 号、pp.65-85。
- 丸川知雄、駒形哲哉[2012]「発展途上国のキャッチダウン型イノベーションと日本企業の対応—中国の電動自転車と唐沢製作所」RIETI Discussion Paper Series 12-J-029。
- Govindarajan,V & Trimble,C [2012] .Reverse Innovation,Harvard Business Review Press,2012（渡部典子訳『リバーズイノベーション』ダイヤモンド社、2012 年）。



大阪産業経済リサーチセンター 平成 31 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937