

中小企業の海外展開と国際協力

独立行政法人国際協力機構 北海道センター（JICA北海道）

中野 智

●Text : Satoshi Nakano

はじめに

世界経済のグローバル化が進展する中、わが国大企業の海外展開が加速する一方、企業数の99.7%、従業者数の約7割を占める中小企業の海外展開が重要な政策課題になっています。

本稿では、わが国政府が政策として中小企業の海外展開支援をはじめた背景や狙いを述べ、その政策的根拠と推進体制について説明します。そして、政府開発援助（ODA）の実施機関であるJICAが行っている支援事業について説明し、大企業のみならず、中小企業もビジネスで国際協力に取り組むことができるようになったことなどを述べます。

中小企業の海外展開を支援する背景、狙い

中小企業が海外展開を迫られている背景としては、わが国で急速に進むことが予見されている人口減少があります。人口減少により、多くの産業にとって必然的に国内市場は縮小を余儀なくされます。

韓国企業が海外展開に熱心なのは、韓国の人口が約5千万人と少なく、国内市場だけをターゲットにして国際競争力のある製品を開発・販売していくことが難しいからだと言われています。

日本の人口は約1億2千万人あり、いままでは国内市場だけをターゲットにしても、企業は成長を見込むことができました。しかしながら、2100年には約6千万人まで大幅に減少するとの予測^{*1}もあり、企業の中長期的な成長はもとより存続を考えると、中小企業も海外市場に目を向けざるを得なくなりつつあります。

一方、世界的には人口爆発が続いており、現在の約77億人の人口はアフリカ等の途上国を中心に増加し続け、今世紀末までに100億人に達すると予測されています。人口ボーナス期^{*2}を迎え、高

い経済成長が続く新興国と呼ばれるような国も出てきており、わが国中小企業の海外展開を促進することによって、そのような国々の成長を取り込みたいという狙いがあります。中小企業の海外展開は、鈴木直道北海道知事の言う、「ピンチをチャンスに」変えるということを意図しています。

わが国政府も中小企業の海外展開を中小企業政策の新たな柱として位置づけており、中小企業が海外展開によって成長し、活性化することによって、その企業が立地する地域の経済にも好影響を与えることが期待されています。

中小企業海外展開支援の政策的根拠と推進体制

経済産業省は、2011年6月に策定した「中小企業海外展開支援大綱」を2012年3月に改訂し、中小企業の海外展開をオールジャパンで支援する体制を強化することにしました。その際、JICAも支援機関として新たに参加することになりました。

2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」（第2次安倍内閣による成長戦略）でも、「2020年までに潜在力、意欲のある中堅・中小企業等の輸出額を2010年比で2倍にする」との目標が掲げられ、「新たにODAを活用」して支援することが明記されました。

推進体制としては、2010年10月に「中小企業海外展開支援会議」が設置されていましたが、2016年2月に現在の「新輸出大国コンソーシアム」として新たに組織され、経済産業省、(独)日本貿易振興機構（ジェトロ）、(独)中小企業基盤整備機構（中小機構）、JICA等の政府系機関、商工会議所、地方自治体、金融機関等の幅広い支援機関が参加しています。

海外展開を目指す中堅・中小企業が、コンソーシアムの事務局を担うジェトロに相談することにより、コンソーシアム参加支援機関の提供する最適な支援メニューの紹介が得られるほか、ジェトロの海外ビジネスに精通した専門家による一貫したサポートを得ることができる体制になっています。

また、わが国ODA政策の基本方針を示した「ODA大綱」も、2015年2月に「開発協力大綱」として改定され、わが国の民間企業、中小企業が新たに開発協力の主体（担い手）として明記されました。そして、同大綱では「民間部門の活動が開発途上国の経済成長を促す大きな原動力となっている」との認識の下、「開発協力が触媒的役割を果たすことにより、民間企業の投資を促し、それが当該国の成長と貧困削減」につながっていくことを目指すことなどが定められました。

加えて、2015年9月に国連サミットにおいて全会一致で採択された「2030アジェンダ」には、「持続可能な開発目標」（SDGs）（図）という17のゴールが掲げられ、新たな国際協力のテーマにもなっています。それらの目標の達成に貢献することは、大きなビジネスチャンスにもつながり、海外展開を志す企業にとって経営戦略上の羅針盤になりえると思います。



図-国連「持続可能な開発目標」（SDGs）ロゴ

JICAの中小企業海外展開支援事業

JICAとしても、中小企業の有する優れた製品・技術等が開発途上国の社会的・経済的課題の解決に貢献する可能性に着目し、中小企業が途上国で持続的なビジネスを展開するためのスタートアップを支援する事業を2012年度から開始しています。現在の事業名称は「中小企業・SDGsビジネス支援事業」となっています。

同事業では、現地で基礎的な情報を収集したい（基礎調査）、ビジネスモデルを策定したい（案件化調査）、ビジネス活動計画を策定・実証したい（普及・実証・ビジネス化事業）といった企業側のニーズに答えるものとなっています。社員を青年海外協力隊として途上国に1～2年間派遣し、

※1 予測

国立社会保障・人口問題研究所による長期参考推計（出生中位・死亡中位）（「日本の将来推計人口 平成29年推計」2017年）。

※2 人口ボーナス期

総人口に占める働く人の割合が上昇して、経済成長が促進される時期のこと。

将来的に自社の海外展開を担う人材を育成することができるボランティア事業も行っています。

JICA支援事業が他の機関の事業と異なる点としては、企業の海外展開先がODA対象国（新興国を含む開発途上国）であることや、支援対象が途上国の社会的・経済的課題の解決に資する製品・技術等であることなどがあります。制度としても、補助金や助成金事業ではなく、業務委託事業となっています。

同事業は、全国公募の企画競争（中小企業から提出された企画書を審査）で選定され、中小企業はコンサルタントの協力を得ながら業務を受託します。そして、中小企業が途上国でのビジネスの入口に立つまでを支援する制度になっており、その後の本格的なビジネス展開は、ジェトロや中小機構等のサポートや金融機関から運転・設備資金の融資を受けながら行っていくことになります。

JICAの強みとしては、途上国に多くの拠点（約100カ所）を有していることや、50年以上の協力経験で培われた途上国側との人的ネットワークと信頼関係があること、現場経験と専門知識のある人材が多数いることなどが挙げられます。

一方、JICAは途上国とは長く“援助”でつながってきた関係でもあり、JICA支援事業では先方が企業の製品等を受託して受け入れることはあっても、ビジネス展開で対価を支払って購入したいと思わせるかどうか問われることになります。

JICA支援事業で採択された道内中小企業の事例

オホーツクの雄武町に本社がある日東建設株式会社（代表取締役社長 久保元氏）は、アフリカのナイジェリアで「普及・実証事業」を実施しました。同社は、「ものづくり日本大賞」を受賞したコンクリートテスター（非破壊によるコンクリートの圧縮強度推定装置）を海外展開しようと考え、ジェトロの支援を受けていましたが、JICA事業で販売

代理店を持たないアフリカ大陸に拠点を構築することができました。同社の製品でSDGsゴール9（持続可能なインフラ開発）に貢献することができます。

同社は、現地代理店の若手エンジニア2名がJICAの「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ」（通称「ABEイニシアティブ」）を利用して徳島大学大学院に留学しコンクリート工学を学んでいるときに彼らをインターンとして受け入れ、製品の理解を深めてもらっています。今後、同社製品が同国で普及することにより、コンクリート構造物である橋梁等の健全性がモニタリングされ、適切に維持管理されることが期待されます。現在、同社は再びJICA事業で中央アジアのタジキスタンで調査を行っています。

今年、創業110年を迎えた老舗の農業機械メーカーである東洋農機株式会社（帯広市）（代表取締役社長 太田耕二氏）は、インドで「普及・実証事業」を実施しました（写真1）。同社が開発し、国内シェア約7割を誇る看板商品のジャガイモ収穫機を、ジャガイモの生産量で世界2位のインド市場で拡販することに取り組んでいます。同社の製品でSDGsゴール2（食料生産の増加）に貢献することができます。



写真1-インドでのデモンストレーション

13億人を超える人口を擁するインドですが、現地調査をすると、ジャガイモを手作業で収穫する労働者の賃金上昇と労働力不足が深刻で、機械化のニーズが高まっていることがわかりました。同社は、「新輸出大国コンソーシアム」のハンズオン支援^{*3}としてジェトロ専門家のアドバイスを

※3 ハンズオン支援

海外ビジネスに精通した専門家が、継続的な企業訪問等を通じて、海外展開を一貫して支援する制度。

て、現在、インド仕様の収穫機の現地生産を検討中です。今後、“十勝魂”でインドという巨大市場を開拓していくことが期待されます。

札幌市の㈱みどり工学研究所（CEO所長 繁永幸久氏）は、インドネシアで「普及・実証事業」を実施しました（写真2）。同社は、水位や気象、画像などのフィールド観測データをリアルタイムでクラウドサーバーに伝送するシステムを販売しており、道内での設置実績は多数あるものの、技術仕様の関係で道外での入札機会がなかなか得られなかったため、海外展開を志しました。



写真2-インドネシアでのセミナー

同社のシステムは、北海道大学がインドネシアで実施していたプロジェクトで採用され、現地のニーズが高いことが実感されたため、JICA事業に応募し、採択されました。同事業で、同国最大の多目的ダムの水管理効率が改善されることによって、洪水被害や干ばつ被害を軽減できることが実証されました。同社の製品でSDGsゴール6（水利用の効率化）などに貢献することができます。

現在、同社は現地代理店を設置し、温室効果ガスを大量に排出する泥炭地の火災を防止するための水位モニタリング用に製品を納入するなどの販売実績を挙げています。また、インドネシアでの実績が製品の評判を高め、ベトナムへの販売につながっています。

また、同社は、日本政策金融公庫などから海外展開のための運転資金の融資を受けるなど、本格的なビジネス展開を着実に歩みはじめています。中小企業庁の2018年度「はばたく中小企業・

小規模事業者300社」（需要獲得分野）にも選定されました。

同じく札幌市の㈱レアックス（代表取締役社長 成田昌幸氏）は、南米ボリビアで「普及・実証事業」を実施しました（写真3）。同社が開発した井戸の内部を可視化するボアホールカメラ（国内シェア9割）を利用することによって、井戸の的確な診断が可能となり、適切な改修を行うことで井戸の長寿命化につながられます。同社の製品でSDGsゴール6（飲料水へのアクセス）に貢献することができます。



写真3-ボリビアでの改修後の井戸

ボリビアでは、貧困地域や地方部で飲料水供給率が低く、国家的な問題となっていたため、わが国ODA（無償資金協力）で地下水を利用するための井戸の整備を行ってきましたが、それらの井戸を適切に維持管理するために同社の製品が求められていました。現在、同社は現地代理店経由で拡販しようとしています。

旭川市の正和電工㈱（代表取締役社長 橘井敏弘氏）は、ベトナムで「普及・実証事業」を実施しました。同社は、排水処理を必要とせず、し尿を処理するバイオトイレと生活雑排水を処理する新浄化装置を開発・販売しています。水洗トイレが普及してしまった日本ではなく、海外にビジネスチャンスを求め、JICA事業に応募し、採択されました。

プロジェクトサイトのクアンニン省^{*4}にある世界自然遺産で有名なハロン湾では、未処理の汚水排水による水環境の悪化が深刻な問題になりつつありますが、同社のバイオトイレ等による分散型排水処理システムの導入によって、水環境の改善につながることを実証されました。同社の製品でSDGsゴール6（水質の改善）などに貢献するこ

※4 クアンニン省

ベトナム東北部にあり、中国と国境を接する地方行政区画。人口は約121万人（2015年）。

※5 水平展開

持っている知識や技術、ノウハウなどの資産をそれまでとは違う場所で活用すること。

とができます。現在、同社は現地生産に向けての体制整備を行い、将来的なビジネス展開に向けて準備しつつあります。

この事業は旭川市の企業関係者に大きなインパクトを与えました。橋井社長が旭川商工会議所の議員だったことから、同会議所がベトナムに関心を示し、旭川市（産業振興課）と共同で地元の企業関係者に声掛けし、クアンニン省に経済視察団を派遣しました。一方、クアンニン省からも人民委員会副委員長などの要人を含む現地関係者を旭川に招へいするなど、相互往来を開始しました。

その結果、2017年5月、クアンニン省と旭川市・旭川商工会議所の間で経済交流にかかる協力覚書が締結され、日本とベトナムの地方自治体同士のパートナーシップが構築されるという、全国でもあまり例のない成果を挙げることができました。その後、旭川大学とハロン大学等との連携覚書も締結されています。また、西川将人旭川市長自らも地元企業関係者を率いてクアンニン省を公式訪問し、交流を深めています。

今後、この協力枠組みを基礎として、旭川地域の企業のベトナム進出がさらに進むことが期待されます。この事例は、JICA支援事業が目標としている地域活性化の好事例となったと考えています。

道内企業の海外展開先の変遷

道内企業の海外展開先としては、改革開放後の中国が長らく最大の対象国でした。その後、中国における人件費の高騰やいわゆる中国リスクの顕在化により、“チャイナ・プラス・ワン”戦略が注目され、今は東南アジア諸国、とりわけベトナムの人気の高まっています。JICA支援事業でも、例年、ベトナムは応募時点で全体の2割近い比率を占め、No.1の人気国になっています。

ベトナムには約1億人の市場があることに加え、2015年末のASEAN経済共同体の成立により、域

内関税がほぼ撤廃されたことなどから、ベトナムに拠点を作り、他のASEAN加盟国へ水平展開^{※5}するシナリオを描くことができる点などが強みになっています。近年、ベトナムからの技能実習生が中国を抜いて最大（約4割）になったことも背景としてあると思います。2017年8月、高橋はるみ北海道知事（当時）が道経済界幹部約100名とともにベトナムを訪問し、ベトナム計画投資大臣と経済交流に関する覚書に署名しています。

しかしながら、ベトナム人気は北海道に限らず、全国的な傾向であるため、すでにベトナムに進出している企業も数多いことを考慮すると、これから進出するのでは、現地で日本の同業他社との厳しい競争が待っているかもしれません。

その意味で、先行者利益を狙って、日本企業がまだ多く進出していないブルー・オーシャン^{※6}ともいえるアフリカや中南米、インドなどを海外展開先として検討することも選択肢として考えられるのではないのでしょうか。

もちろん、それらの地域は日本から距離的に遠いうえに、リスクも東南アジアに比べれば高く、初めての海外展開先としてはハードルが高いと思われます。また、中国や欧米などの企業との競争が待っているかもしれません。

一方、JICAはアフリカに27の事務所等の拠点を有し、毎年、多くのJICA海外協力隊（ボランティア）を派遣しています（2019年6月末現在で23カ国689名を派遣中）。そのような隊員を帰国後、社員としてリクルートすることで、アフリカ市場を開拓していけると思います。

また、わが国政府は1993年からアフリカ開発会議（TICAD）を定期的開催するなど、現地政府と太いパイプを築いています。“最後のフロンティア／巨大市場”と呼ばれるアフリカ市場を攻めるために、ジェットロも「アフリカ・スタートアップ連携促進デスク」を新たに開設するなど、日本企業とアフリカ企業とのビジネスマッチングの支援に乗り出しています。

中南米諸国においては、JICAは長らく現地日

※6 ブルー・オーシャン

競争相手のいない未開拓の市場のこと。

系人を支援してきており、JICA海外協力隊を派遣するなど日系社会との信頼関係の構築に努力してきました。日系人は経済的に成功しているビジネスパーソンも多く、日本企業とのパートナーシップを求めています。JICAとしては、中南米やアフリカへのビジネス展開を検討している企業を積極的に応援したいと考えています。

海外展開のための人材面での課題

企業の海外展開支援を2012年からはじめて7年が経過しましたが、海外展開が一筋縄ではないことが明らかになってきました。中小企業はさまざまな困難に日々直面していますが、昨今、人材不足が大きな課題としてクローズアップされています。

海外展開はおろか、近い将来、後継者がいないために廃業に追い込まれる中小企業が大量に発生する「大廃業時代」を迎えるとも言われています。事業継承対策が中小企業政策の一丁目一番地とも言える最重要の課題になっています。

そのような状況において、近年、注目を集めているのが高度外国人材です。高度外国人材とは、「日本または海外の大学等を卒業し、企業において研究者やエンジニア、海外進出等を担当する営業などに従事する外国人材」のことを言い、日本で就職を希望する留学生を対象とした合同企業説明会などが全国各地で開催されるようになっていきます。

高度外国人材に関しては、ジェトロがさまざまな取り組みを実施してきており、昨年6月に政府が発表した「未来投資戦略2018」で、ジェトロが高度外国人材の活躍を推進する中心的役割を担うことが明記されています。

具体的な取り組みとして、ジェトロは昨年12月に「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」を設置し、関連情報を一元的に取りまとめたポータルサイトを開設したり、担当コーディネーターが個別の相談に随時対応したりする体制になっています。

企業が外国人材を採用するための戦略を立て、採用活動や在留資格に関連する手続きを行い、人材が定着・育成するまでの一貫した伴走型の支援を行っています。

一方、外国人材を採用することに心理的なハードルが高い道内企業も少なくないようです。そのような場合は、外国人材をインターンとして数か月間受け入れ、異文化コミュニケーション経験による社員の意識改革を図ることができるというジェトロの「国際化促進インターンシップ事業」を活用してみるというのが有効ではないかと思います。

おわりに

昨今、多様な人材を積極的に活用しようという“ダイバーシティ”と呼ばれる考え方が唱えられています。中小企業の海外展開のためには、外国人材の採用による人材面での“内なる国際化”が求められていると言いきなのかもしれません。

そして、中小企業の持つ技術やノウハウが外国人材によって伝承され、その結果としてそれらが海外に広がり、根付いていくような展開が期待されます。越川和彦JICA副理事長は、そのような展開ができる企業を「多国籍日系中小企業」と呼んでいます。

「多国籍日系中小企業」がこれから日本で一社でも多く登場するためには、政府や自治体などによる外国人材の受入・生活環境整備のための積極的な施策に加えて、長期的な展望として多文化共生社会を目指していくことが求められているのではないかと思います。

※本稿は筆者個人の見解であり、所属する組織の見解ではありません。

PROFILE

中野 智 (なかの さとし)

北海道生まれ。上智大学外国語学部卒業後、新日本製鉄(株)入社。その後、現在の御国際協力機構(JICA)に転職。北海道大学大学院修了後、2013年からJICA北海道(札幌)で中小企業海外展開支援を担当。メール:Nakano.Satoshi2@jica.go.jp