

# 『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に参入するには、従来の系列型展開<sup>1</sup>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<sup>2</sup>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. 各章の概要

### 第1章 魅力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<sup>3</sup>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(報告書p7、図表1-4)。

◆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、それらが抱える社会課題等が、新たなイノベーション<sup>4</sup>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(報告書p14、図表1-10)。こうしたアジア新興国の市場環境は、大阪の中小企業にも新たな事業展開の可能性を予見させるものです。

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。

## 第2章 中小企業のグローバル化の現状

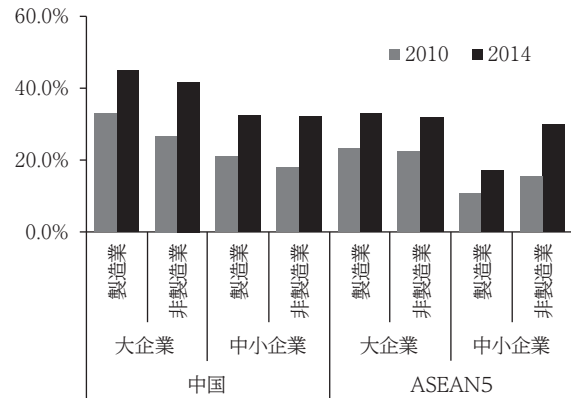
◆グローバル化に取り組む中小企業はまだわずか

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、一部の企業の取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1)。

図表1 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

アジアでは日系企業間の取引減少により、現地需要獲得が新たな課題となっており、現地の取引先やパートナー企業の開拓の重要性が高まっています。それには現地ニーズを把握し、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必要となります。

### 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、連続講座を開催しました。その特長は以下の通りです。

##### ① 系列型から案件形成型へ

案件形成型展開へのシフトを重視し、最終目標を、中小企業自らが現地の企業や投資家などに売り込むためピッチ(プレゼンテーション)大会としました。また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について学びました。

##### ② 支援対象企業の掘り起しと絞り込み

講座実施に先立ち、支援対象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。また講座実施中は、企業のグローバル意欲等を把握するなど、支援対象企業の理解を深め、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。

##### 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。特に、ピッチではJETROや金融機関、さらに総領事館、外国人越境EC事業者、WAOJE(海外拠点有する日本人事業家等の団体)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

案件形成型展開には、多様な支援が必要となります。図表2はOGMに参加する専門支援機関の主な機能と中小企業が直面する課題との相関図です。課題①～⑥は中小企業が海外市場参入の際、直面すると考えられるものですが、今回のOGMでは、これらにも対応のできる在阪外国総領事館、外国人事業者などからも協力を得ていました。

図表2 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、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：講座内資料及び各機関等のホームページより作成。

### 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・運営に向けた提言を提示します。

#### (1) 支援対象企業データベースの充実

事前に支援対象企業の事業概要や目指す国・地域などを把握することで、限られた支援リソース(人・予算等)においても支援の有効性が高まります。そのため支援対象企業データベースの充実は今後も重要となります。

#### (2) 海外の現地情報に根付いた支援機能の強化

案件形成型展開で必要となる現地の社会課題などを把握する支援者は限定されます。OGMでは、ピッチ大会に、在阪外国政府機関や外国人事業者なども参加したことで、グローバル視点による評価が可能となりました。さらに国内外に拠点を有する民間事業者の団体からは、事業への助言だけでなく、精神面からも支えるメンターの役割をも期待できました。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) 支援ネットワークの拡充・強化

各機関のネットワークへの参加を促進するには、適切な情報共有と各支援機関固有の目的達成(リターン)が確保できる仕組みづくりが重要となります。さらにネットワークによる成功事例等の成果を積極的に情報発信することで、新たな支援者や企業を呼び込む成功の循環が生まれます。その結果、大阪に中小企業の案件形成型展開を推進する「エコシステム」が形成されると期待されます。

※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>