

## 第7章

### アジアへのビジネス展開を目標にした視察研修の受け入れのあり方

天野 宏欣

#### はじめに

2010年4月に内閣府が成長戦略策定の過程で、インフラシステムをパッケージで輸出するためにどのような仕組みを構築すべきかの議論が進められ<sup>1</sup>、同年6月の経済産業省産業構造審議会産業競争力部会の報告書<sup>2</sup>において、インフラ関連のシステム輸出が今後の戦略分野として位置づけられた。輸出強化の具体的な政策として、インフラ関連産業の国際競争力強化（技術開発促進、実証事業拡大、人材強化など）、公的金融支援の強化（JICA 国際投融资、JBIC と民間金融機関の協調融資、インフラファンド設立など）、各国の計画策定段階からの協力と戦略的マッチング、支援のパッケージ化・トップ外交の推進、といった方向性が示された。

この「パッケージ型インフラ輸出」という戦略分野において、産業界では水、電力や鉄道を中心に具体的なプロジェクト形成が進んでいたが、自治体も民間の動きに呼応して、東京都がオーストラリアで民間企業が展開する水道事業にコンサルティングで参画したり、横浜市が横浜ウォーター株式会社を設立し、民間企業と協同して東南アジアやサウジアラビアの上下水道整備に参入したり、北九州市がインドネシアでスマートコミュニティ創造事業の海外輸出を展開し始めたりする事例も見られるようになった。このような事例から、自治体に蓄積されている実務の最前線のノウハウがパッケージ型インフラ輸出において、戦略的な役割を果たせることが認識されるようになってきた<sup>3</sup>。

しかしながら、全ての自治体が東京、横浜、川崎や北九州のように地元インフラ輸出を担える有力な企業がいたり、国際協力の経験やノウハウが長年組織に蓄積されていたり、また、戦略的な海外展開を検討できる体制・資金があるわけではない。福岡市の

---

<sup>1</sup> 内閣府国家戦略室パッケージ型インフラ海外展開推進実務担当者会議  
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kokkasenryaku/kaigi/infra.html>)

<sup>2</sup> 産業構造審議会産業競争力部会報告書『産業構造ビジョン2010』  
(<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/index.html>)

<sup>3</sup> 例えば IGES Discussion Paper 『パッケージ型インフラ事業の海外展開：国際協力政策へのインプリケーションおよびその課題』では、途上国における法・制度整備を戦略的協力する際、日本の地方自治体の自然共生、資源循環、低炭素社会の実現を目指した多種多様な取り組みが有用であると記している。

ようなアジア都市との長年の交流実績がある政令指定都市でさえ、海外自治体との国際交流・国際協力をビジネスにつなげていくことに高いハードルを感じている現状を鑑みると、多くの自治体にとってもアジア地域での国際協力をビジネスに展開することに困難を感じているのではないかと推察する。

本稿は、国内の自治体がアジアに向いて国際協力を実施し、その上でビジネス展開を図る代わりに、自治体にとって比較的取り組みやすい、自治体の国内のフィールド内での国際協力を通してビジネスにつなげる仕組みのあり方について、福岡市の国際視察・研修事業をケース・スタディとして考察し、課題の整理から福岡県への提言をまとめるものである。

## 第1節 福岡市の国際視察・研修事業

### 1. 福岡市の国際交流・国際協力

福岡市は昭和 62（1987）年の基本構想から「活力あるアジアの拠点都市」という都市像を掲げて、アジアとの交流を市政に位置づけ四半世紀以上各種交流・協力事業に取り組んできた。1989年のアジア太平洋博覧会（よかトピア）を契機に、アジア文化賞、アジア太平洋都市サミット、アジア太平洋フェスティバル、アジア太平洋子ども会議など、文化交流面で顕著な成果を残してきた。

国際協力面では、ごみの埋立技術である「準好気性埋立構造（福岡方式）」の技術者をマレーシア、中国、イラン、パキスタン、サモア、ベトナムなど12ヶ国に延べ83名派遣し、研修生はマレーシア、中国、パキスタン、サモア、ベトナムの5ヶ国から延べ90名受け入れてきた<sup>4</sup>。下水道技術に関しては、姉妹都市の広州市と1984年～1997年の間建設技術交流を実施し、同じく姉妹都市のマレーシア・イポー市とも2007～2009年に技術協力を実施してきた<sup>5</sup>。水道分野では、漏水防止、配水計画、節水・渇水対策を中心に、JICA スキームを活用した長期専門家派遣、短期専門家派遣、シニア協力専門家派遣を東アジア・東南アジア諸国を対象に実施してきた<sup>6</sup>。

これらの都市やプロジェクトを対象とした相対での協力以外に、2009年度より対象を限らない形で、都市づくりの様々な側面について広く海外からの視察・研修を受け入れる「国際視察・研修受入事業」を開始した。

<sup>4</sup> 福岡大学・福岡市環境局会見資料（2011年7月26日）『“準好気性埋立構造（福岡方式）”による既存埋立場の改善”が、国連気候変動枠組条約（UNFCCC）で規定するクリーン開発メカニズム（CDM）の新たな手法として、認定されました！』での集計値。

<sup>5</sup> 福岡市道路下水道局下水道計画課『福岡市における下水道資源の有効利用と国際貢献について』（2011年8月・第9回アジア太平洋都市サミット実務者会議資料）での紹介。

<sup>6</sup> 福岡市水道局記者発表（2012年3月26日）『職員の海外派遣について』でのまとめ。

## 2. 福岡市の国際視察・研修事業の内容

福岡市の国際視察・研修事業は、福岡市総務企画局国際部国際課が主管しており、公益財団法人福岡アジア都市研究所が事業の運営組織となっている。事業の主旨について、同事業のガイドでは以下のように記している。

福岡市は、日本で最も大陸に近い大都市として発展を続ける日本一の元気な都市です。日本では、1950～1960年代の経済発展以降、都市化の進行、人口増加に伴い、様々な社会問題が発生しましたが、福岡市にはこれらの諸問題を克服してきた経験があります。この社会問題の克服の経験は、国際的に見ても貴重な財産であり、同様の問題の解決に取り組んでいる各国・地域の皆さんにお伝えしていくことが、アジアとの交流の歴史のなかで発展してきた本市の役割であると考えています。

福岡市がアジアに伝えることができる社会問題の克服の経験として、都市づくりの5つの分野（都市デザインに配慮した都市づくり、高齢者が住みやすい都市づくり、水資源を大切にする都市づくり、環境に優しいごみ処理技術を活かした都市づくり、安全・安心の都市づくり）について、下表のような視察メニューと研修メニューが用意されている。

表1 福岡市の国際視察・研修事業の分野とメニュー

分野	視察メニュー	研修メニュー
都市デザインに配慮した都市づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 都市景観形成地区、国内外の有名建築家の作品</li> <li>- セントラルパーク、特色ある公園緑地、街路樹</li> <li>- アイランドシティまちづくり、アイランドシティ中央公園、国際コンテナターミナル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 福岡市の都市景観行政</li> <li>- 福岡市の緑化政策</li> <li>- アイランドシティ整備事業</li> </ul>
高齢者が住みやすい都市づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 高齢者福祉施設等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 日本の高齢者福祉施策</li> </ul>
水資源を大切にする都市づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 水管理センター、浄水場、海水淡水化センター（まみずピア）</li> <li>- 水処理センター、再生水施設、浸水対策施設、河川整備現場、</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 水循環型都市づくり</li> <li>- 節水型都市づくり</li> <li>- 下水処理</li> <li>- 下水再生利用</li> </ul>

	金屑川 (めだかの楽校)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 維持管理</li> <li>- 総合雨水対策</li> <li>- 河川整備</li> </ul>
環境に優しいごみ処理技術を活かした都市づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 埋立処分場、埋立跡地利用関連施設</li> <li>- ごみ焼却処理施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 廃棄物埋立処分技術「福岡方式」の講義・実地研修</li> <li>- 福岡市保健環境研究所「まもる一む福岡」での化学分析研修</li> </ul>
安全・安心の都市づくり (消防・防災)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 福岡市災害救急指令センター</li> <li>- 福岡市民防災センター</li> <li>- 福岡市消防航空隊基地</li> <li>- 各消防署</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 消火・レスキュー技術研修</li> <li>- 救急技術研修</li> <li>- 予防技術研修</li> </ul>

(出所)『福岡市 視察・研修ガイド』

### 3. 福岡市の国際視察・研修事業とビジネス展開

福岡市の国際視察・研修事業は、その事業の主旨にうたっているとおり、当初からビジネス展開を見越したのではなく、あくまでも国際貢献・交流のための事業である。また、前述の視察・研修のメニューは、本事業のために一から策定されたものではなく、市の各部局が元来ボランタリーで行なっていた視察や研修の内容を束ね、窓口を一本化し、紹介資料や研修テキストを英・中・韓の3ヶ国語に翻訳したものである。さらには、視察・研修会場への移動手段、視察・研修の際の通訳等は申請者側で負担・手配することになっているため、事業の運営側が積極的に招致している性格の事業でもない。



図1 3ヶ国語に訳されている福岡市の国際視察・研修事業のガイド

(出所)『福岡市 視察・研修ガイド』各国語版

それにもかかわらず、国際視察・研修事業が始まった2009年10月から2012年7月の3年弱でアジア諸国・地域から1,653人の受け入れが実績として積み上がった。その中でも高齢者福祉の視察・研修は受け入れ実績が一番多く、2010年度に385名、2011

年度に 175 名受け入れたと報告されている<sup>7</sup>。このことは、海外の行政官、政治家や技術者は自らの費用負担が発生することが前提でも、日本の地方自治体に視察・研修に来る価値があると感じている現れで、視察・研修プログラムの設計によっては、海外ニーズに対応した研修ビジネスが可能になったり、海外ニーズに対応したインフラシステムのパッケージ輸出につながったりする可能性があると考えられる。

福岡市では視察・研修の受け入れの規模を拡大し、また、視察引率や研修にかかる実費負担も申請者に負担してもらうべく、中国国家外国専門家局との間に協力の枠組みをつくり、人材交流を促進することを主旨とする包括的な覚書を 2012 年 7 月に締結した<sup>8</sup>。当初は 2013 年度で 800 人ほどの受け入れを行う想定であったが、折からの日中間の外交の緊張関係により、幅広い賛同を得られず 2013 年度の事業実施を見送った。時期的に残念な結果に終わったが、受け入れ規模の拡大やビジネスに繋げるための活動を積極的に行うのであれば、従前の国際貢献の体制や方法で行うことには限界があることは明らかであるので、ビジネスに繋げるための体制と事業モデルの検討が不可欠になる。次節では、現状の福岡市の視察・研修事業を参考に、自治体が視察・研修事業をビジネスにつなげる視点にたった場合の課題と要点について整理する。

## 第 2 節 自治体の視察・研修事業をアジアビジネスにつなげる上での要点

福岡市の視察・研修事業の内容を例に考えると、自都市が強みとして持っているノウハウと施設の紹介そのものが視察・研修のカリキュラムになるので、どの自治体でも大なり小なりプログラムを策定することは可能である。また、視察・研修会場への移動手段、視察・研修の際の通訳等を申請者側で負担・手配することになっているので、視察先での解説や研修実施の人員以外に大きな負担は生じないため、事業としてスタートするハードルは高くないものと思われる。

しかしながら、これをアジアへのビジネスにつなげようとする際には、以下 3 つの主要な課題と要点が整理できる。

### 1. 顧客のニーズを把握・蓄積する仕組み

自治体の視察・研修受け入れ先は、水処理施設、埋立場、消防・防災教育施設や歴史文化施設など自治体が元来所有している組織や施設であることが多いため、視察・研修時の解説者や講師も通常は自治体の職員、あるいは施設関係者が行うことになる。これ

<sup>7</sup> 福岡市総務企画局平成 24 年 8 月第 1 委員協議会報告資料『中国国家外国専門家局との覚書の締結について』での集計値。

<sup>8</sup> 福岡市 2012 年 7 月 10 日『福岡市と中国政府（国家外国専門家局）との覚書締結について』

ら自治体職員や施設関係者は通常、アジアからの視察・研修者をビジネス展開先の顧客であるという意識を持って講師を務めているわけではない。そのため、視察・研修者がそれぞれの都市でどのような課題を持っていて、どのような技術ニーズやコンサルティングニーズがあるのかを把握しようとする考えは少なく、専ら分かりやすく正確に自治体の施設状況や施策を伝えることに専念しがちである。

視察・研修者の母国・母都市でのビジネス展開をにらんだ形で講義や解説を行うのであれば、視察・研修者が抱える課題やニーズを、それらが提起する質問や議論を通じて把握・蓄積する仕組みが必要になる。この仕組みは、例えばビジネス展開を進める実務者が講師・解説者を務めることで直にニーズに触れ合う方式、付き添いの係が逐一質問や議論の内容を記録して共有する方式、別途ディスカッションの場をカリキュラムとして設けて、参加者が抱える課題やニーズを整理する方式などが考えられる。

いずれにせよ、自治体の職員や施設の現場に課題やニーズ把握の役割を担わせることは難しく、積極的に視察・研修を受け入れるためにも現場に余計な負荷をかけずに進める仕組みが望ましい。

## 2. 顧客と継続的に深くコミュニケーションできる仕組み

上述のニーズ把握の仕組みがあったとしても、ビジネスに繋げるためにはより深く、継続的に顧客とコミュニケーションを取る必要がある。例えば本研究会では福岡県の準好気性埋立構造（福岡方式）の JICA 草の根技術協力事業の紹介があったが、支援先が望んでいるのは新設の埋立場での技術なのか、レトロフィットするための技術なのか、地質に課題があるのか、地下水の状況がどうなのか、日本水準の高度な処理が必要なのか、現地の規制水準をクリア出来ればいいのかなど、実際にプロジェクトを行うにあたっては、短期の視察や研修では十分に把握できない具体的で技術的なニーズを、継続的なコミュニケーションを通してつぶさに拾い上げることが必要になる。

福岡県のアジア環境改善協力事業の人材研修においても、研修して終わりということだけでなく、その後の継続的なコンタクトも重視していると強調されていたが、このような自治体が関係を維持するコミュニケーション方式もあれば、ビジネス展開を進める実務者が営業活動としてコンタクトを進める方式も考えられる。また、通訳を介してではなく、母国人が母国語で顧客とコミュニケーションを取ることがビジネス展開において有効であることは、本研究会にて発表いただいた本田機工社の事例からも理解できるので、視察・研修者の母国の留学生や専門家をビジネス展開を進める実務者として確保・育成する方式も考えられよう。

## 3. 自治体内に閉じない幅広い展開

自治体にとってアジアからの視察・研修の受け入れは、事業実施のハードルが低い反

面、自治体内の視察・研修コンテンツは限られているので、限られたコンテンツに興味を持つ視察・研修者のみが対象になる。例えば福岡市の国際視察・研修事業では5分野のメニューが用意されているが、来訪者は特定の分野を視察・研修する前後に、それ以外の興味ある分野について、別途他の自治体や組織と調整して訪問している例もある。アジアからの視察・研修者がこのような行動を取った場合、本当にニーズが高く興味を持っている分野を把握することが難しくなる。また、限られたコンテンツの中で、視察・研修者のニーズに対応できる可能性も限られてくる。

そのため、アジアへのビジネス展開を進める前提に立つのであれば、自治体の中に閉じたメニューを開発するのではなく、幅広く様々な自治体や企業、学校と連携しながらニーズに的確に対応できる深みのあるカリキュラムを設計し、広域連携の中で事業を運営することが理想になるであろう。

### 第3節 アジアビジネス展開につなげる視察・研修事業のあり方の検討

前節の視察・研修事業をアジアビジネスにつなげる上での課題と要点を踏まえた上で、本節ではアジアビジネス展開につなげるための視察・研修事業の運営のあり方を仮説として構築し、それについて学識者インタビューの形式で検証を行ったものを整理する。

#### 1. アジアビジネス展開につなげる視察・研修事業のあり方仮説

前節の課題と要点を踏まえ、理想的な形として以下のような視察・研修事業の内容と運営のあり方を仮説として設定した。

##### (1) 基本テーマ

普遍的な地域の理想像をテーマにする。例えば、持続可能な都市、住みよい都市などアジアの多くの地域が目指す都市像を基本テーマに設定したカリキュラム構成。

##### (2) プログラムの基本構成

###### 1) 職位別のニーズ対応

幹部向けのプログラムと、その他一般職員や技術者向けのプログラムに分ける。

###### 2) ニーズに合わせた講座の設定

事前に固定されたカリキュラムではなく、ニーズに応じて講座を組み替える方式。

###### 3) 座学講義、視察、ワークショップ、企業講座の組み合わせ

座学講義と現地視察以外に、参加者が議論を進めるワークショップを設定。

また、企業によるサービス・ソリューションの紹介講座も設定。

##### (3) ワークショップの内容

基本テーマに沿って、カリキュラムの冒頭で自都市の課題整理のセッションを設定。

講義・視察後には視察での気づきや自都市への示唆を整理するセッションを設定。

#### (4) 講師

幅広く福岡市内に在住・在勤の専門家（学識者、自治体 OB 等）を講師として想定。特に視察・研修者の母国の外国人専門家を中心に。また、アジアビジネス展開を志向する企業や団体から人的なサポートをいただくことを想定。

#### (5) 視察・研修の対象範囲

単独自治体内に閉じるものではなく、複数の自治体を含む産官学の連携を行い、視察・研修の対象範囲を広げ、コンテンツを充実させる。

#### (6) 運営方式

複数の自治体を含む産官学の協議会を設立して運営する方式を想定。

## 2. 学識者へのインタビュー調査

上記の内容と運営のあり方を仮説として、座学、視察やワークショップの講師として想定している福岡市内に在住・在勤の外国人専門家（今回は中国籍の土木、建築、都市計画分野の大学教授と准教授 4 名）を対象に、内容や運営方法の実現可能性と事業実施の意義などをインタビューした。下表にインタビューでの要点をまとめている。

表 2 学識者インタビューの要点

視察・研修のニーズ	<ul style="list-style-type: none"><li>- 知人や領事館経由で、視察者を色々対応している。5~6人程度の3日間のものが多い。</li><li>- 経済団体や国・地方の機関からの紹介で都市計画に関わる分野の視察者は多い。</li><li>- 他国の視察研修受入機関からの問い合わせもある。</li></ul>
プログラムの基本構成	<ul style="list-style-type: none"><li>- カリキュラムで管理者（幹部）向け、専門家向けを分ける点と、ワークショップを組み入れた点は評価できる。</li><li>- 講義（理論）+視察というのは分かりやすい。</li></ul>
講師・人材	<ul style="list-style-type: none"><li>- 在福岡の外国人専門家を強調しているが、それは売りにしていい反面、先方のニーズを把握する必要がある。日本の著名な先生の講義を受けたいニーズもあり得る。</li><li>- 都市開発という側面から見ると、銀行のような開発サイクルがわかる組織からの講師招聘も検討すべき。</li><li>- 経済や経営の視点からの講義ができる人材も必要。</li><li>- 講義は教授・准教授等をお願いするとして、ワークショップや視察については留学生のポスドク、大学院生を活用す</li></ul>

	<p>ることも想定している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 留学生のグループや博士号取得者のグループ等あるので、このようなネットワークを活用すべき。</li> <li>- 福岡だけに限定すると人材の偏りがあると感じる。</li> </ul>
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 良い所を見せるだけではなく、課題や失敗例を見せることも重要。検証と反省ができる事例の研究が必要。</li> <li>- 都市開発だと、開発プロジェクトを時間軸をもって評価するような講義も重要。</li> <li>- 中国の地方政府に限って言えば、鉄道・道路分野、環境技術、中心市街地計画、公営住宅といったテーマもニーズがある分野。</li> </ul>
運営方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>- カリキュラムの検討そのものが必要になるので、検討会議の機能が必要になるであろう。</li> <li>- リーダーシップを持って進めることのできる中心人物が必要になるであろう。</li> </ul>

(出所) インタビューより筆者まとめ

本稿を作成するにあたっては、上記学識者以外のステークホルダー（企業、自治体、学校など）へのインタビューは実施していないため、網羅的な意見聴取とはなっていないが、より多様な専門人材を活用すべき点、より幅広いニーズに対応できるようなコンテンツを準備すべき点が示唆として得られた。

## おわりに

自治体を実施する国際協力事業を通して、協力先国が抱える具体的な課題、自治体に対する支援ニーズ、自治体内の企業に対する技術やサービスニーズなどが明らかにできれば、それは企業の協力先国での中長期的な事業展開の契機となりうるので、自治体が積極的に整備すべき基盤として位置づけられるであろう。

本稿では視察・研修の受け入れという国際協力の中で、協力先の課題やニーズを明らかにして、ビジネス展開に向けた営業活動を進めるにはどのような枠組みが理想的かを検討した。福岡県では、「福岡アジア環境協力産業協議会」といった産官学が連携して、県内の環境企業のアジアでのビジネス展開を支援する組織を設立しているが、海外でのプロジェクト組成やミッション派遣と同時に、本稿で述べてきたような視察・研修の受け入れにおいても協力して取り組むことを検討する価値があるのではないだろうか。

その際、本稿で述べてきたように、(1)視察・研修を通して協力先国の課題とニーズを的確に把握する外国人を含む多様な専門人材をプールし育成すること、(2)県内各市町村、企業や大学と一丸となって幅広い分野の視察・研修コンテンツを策定すること、(3)さらには、県内に閉じずに、他県とも協力し合いながら人材やコンテンツを充実させること、といった取り組みが望まれる。

### 参考文献

<日本語文献>

今泉大輔 [2011] 『日本政府のパッケージ型インフラ輸出政策のまとめ(上)(中)(下)』  
インフラ投資ジャーナル/Infra Japan

(<http://blogs.itmedia.co.jp/serial/2011/02/post-3798.html>)

IGES Discussion Paper No. GC-2012-02 [2012] 『パッケージ型インフラ事業の海外展開：  
国際協力政策へのインプリケーションおよびその課題』公益財団法人地球環境戦略  
研究機関

([http://enviroscope.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/3824/attach/IGES\\_Discussion\\_Paper\\_No.1216.pdf](http://enviroscope.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/3824/attach/IGES_Discussion_Paper_No.1216.pdf))