

## 第11章

# グローバル下の千葉県中小企業への海外展開支援のあり方

富塚 昌子

### はじめに

中国・東南アジア諸国など発展途上国の工業化、企業活動の多国籍化、情報・資金・技術のボーダーレス化の進展と、その中での貿易自由化、最適地生産、国際分業に向けた大きな流れは、我が国の地域中小企業に大きな影響を与えている。

本章では、こうした経済のグローバル化が進む中で、地域中小企業に対する今後の海外展開支援のあり方を模索するため、各種統計・調査データ並びに日常の支援業務を通して把握された千葉県中小企業の海外展開の現状を検証し、それを踏まえて千葉県における今後の支援の方向性について検討することとする。

なお、ここでいう「海外展開」とは、輸出入、海外進出、技術提携など海外との多様な企業活動の総称として用いている。また、県内企業の個別展開事例については第9章及び第10章で述べられているため、本章ではできるだけ全体的な傾向から考察を行っていく。

### 第1節 千葉県企業の海外展開状況

#### 1. 輸出入取扱の現状

(財)千葉経済センター及び(株)ちばぎん総合研究所が2002年6月に実施した「千葉県企業の海外事業活動調査」(以下「活動調査」)<sup>1</sup>によると、表1に示すとおり、前回99年調査に比べ、輸出・輸入とも取扱企業数が増加している。特に輸入取扱企業数が大きく増加しており(前回24.4% 今回43.4%)、中でも中小企業(定義は表1(注)参照)における輸入取扱企業数の増加(前回19.3% 今回41.7%)が顕著となっている。

当振興センターが千葉県からの委託を受け、日本貿易振興会(ジェトロ)千葉貿易情報センターの協力を得て実施している「海外取引アドバイス事業」の相談案件においても、輸入に関する相談が最も多く、全相談件数の5割弱を占めている。相談者は、コスト削減のため安価な原材料調達若しくは委託加工を検討する製造業企業や、顧客満足度を上げるため安価で魅力的

<sup>1</sup> 調査実施時期：2002年6月(95年、97年、99年に続く第4回目の調査)、調査対象企業数：県内企業1004社、回答企業数：412社(有効回答率41.0%)。

(筆者注)なお、本活動調査では、海外取引があると思われる企業はできるだけ網羅するよう対象先の追加、入れ替えを行っており、無作為抽出による調査結果と混同しないよう注意が必要である。

表1 輸出入取扱企業の割合の推移

(単位：%)

	第1回	第2回	第3回	今回
輸入あり	24.0	21.1	24.4	43.4
大企業	30.5	24.5	37.8	50.6
中小企業	19.0	18.3	19.3	41.7
輸出あり	20.3	19.3	20.9	33.0
大企業	27.0	25.2	33.3	46.9
中小企業	15.2	14.4	16.3	29.6

(注) (1) 規模別区分 大企業：資本金1億円以上の企業  
 中小企業：資本金1億円未満の企業  
 (2) 全体、規模別の各回答企業数に対する輸出入の取り扱いがある企業数の割合  
 (出所) 千葉県企業の海外事業活動調査(表1～表5)

な海外製品を取り扱う卸・小売企業などである。インターネットの普及により海外製品情報が手軽に入手可能となり、個人輸入者、ネットビジネス志向者からの相談も増加している。輸入未経験者からの初歩的な相談・照会が多く、輸入取扱企業の裾野の広がりは相談事業を通して感じられる。

こうした相談案件の中には、ネット上で目つけた商品を販売先の当ても持たぬまま大量に輸入してしまい、代金支払いや在庫の保管場所に窮するケースや、貿易知識が不十分なため相手の示すままに不利な契約条件を受け入れ、支払段階で動きが取れなくなるケースも見られる。

海外取引の中では輸入は取り組み易いと思われるよ

表2 地域別輸入取引状況の推移

(単位：%)

	第1回	第2回	第3回	今回
アジア	57.7	62.3	64.6	70.4
うち中小企業		33.3	43.4	54.7
NIES	42.3	40.6	30.3	33.5
うち中小企業		18.8	19.2	24.0
アセアン4	15.4	15.9	20.2	22.9
うち中小企業		7.2	13.1	17.9
中国	26.9	29.0	35.4	38.5
うち中小企業		18.8	24.2	28.5

(注) (1) 調査対象：輸入取引のある企業  
 (2) 複数回答  
 (3) NIESとは、韓国、台湾、シンガポール、香港を指す。  
 (4) アセアン4とは、インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアを指す。

表3 地域別輸出取引状況の推移

(単位：%)

	第1回	第2回	第3回	今回
アジア	62.1	79.4	80.0	82.4
うち中小企業		39.7	45.9	59.6
NIES	48.5	61.9	55.3	57.4
うち中小企業		28.6	31.8	40.4
アセアン4	25.8	27.0	29.4	26.5
うち中小企業		6.3	18.8	19.9
中国	18.2	30.2	28.2	38.2
うち中小企業		12.7	15.3	29.4

(注) (1) 調査対象：輸出取引のある企業  
 (2) 複数回答

うだが、そう単純ではない。調達先は海外だが販路は国内にあり、海外取引であると同時に国内商売である。安易に手を出せば当然痛い目に合う。輸入者の裾野の広がりに対応して、貿易手続きに関する相談、講習会の機会を拡充させ、注意を促す必要性を感じている。

一方、輸入企業数の増加ほど顕著ではないが、輸出取扱企業数も増加している(前回20.9% 今回33.0%)。規模別では、大企業(前回33.3% 今回46.9%)、中小企業(16.3% 29.6%)とともに同程度の増加となっている。

そして表2、表3に示すとおり、輸出・輸入ともに相手先の大半はアジア域内(輸入70.4%、輸出82.4%)にあり、その割合も年とともに増加している。アジアの中では、輸入では中国(38.5%)、輸出ではNIES(57.4%)がそれぞれ最大の相手先であるが、前回との比較で見ると、輸出入ともに中国が増加している。また、アセアン4への輸出は、わずかながら減少している(前回29.4% 今回26.5%)。

## 2. 海外進出の現状

前出の活動調査において、海外進出企業の割合は前回13.1%から28.2%まで増加しており、中小企業では9.2%から23.9%と大きな伸びを示している(表4)。

製造業、非製造業ともに増加しているが、製造業では一般・精密機械(20.0% 47.7%)、非製造業では卸売業(6.8% 27.6%)、サービス業(2.9% 20.0%)

表4 海外進出企業の割合の推移

(単位：%)

	海外進出企業計								
	製造業				非製造業				
	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	
第1回	11.3	17.6	7.2	19.9	37.9	12.5	5.6	9.2	2.3
第2回	12.2	18.4	7.2	22.8	35.9	13.8	2.4	4.8	0.0
第3回	13.1	23.4	9.2	21.2	37.1	14.0	5.3	6.1	5.0
今回	28.2	45.7	23.9	34.4	53.7	28.3	20.5	29.6	19.0

(注) 全体、規模別、業種別の各回答企業数に対する海外進出企業数の割合

%)の増加が目立つ。

表5に示すとおり、進出先ではアジアの占める割合が73.5%と前回より4.4ポイント増加したが、うちNIES(30.3% 28.4%)及びアセアン4(21.1% 15.5%)の割合は減少し、中国が17.1%から27.7%へと増加した。

表5の拠点機能別内訳を見ると、製造拠点、販売拠点、情報収集・購買拠点のいずれにおいても中国の割合が増加している。中国における拠点別の増加状況を

表5 海外拠点の地域別機能別割合の推移  
(単位：%)

		全拠点合計			
		製造	販売	情報収集購買	
アジア	第1回	57.6	74.5	41.9	51.2
	第2回	66.4	78.9	45.0	72.0
	第3回	69.1	85.1	55.1	51.7
	今回	73.5	90.1	63.3	58.2
うち NIES	第1回	26.6	32.7	20.9	24.4
	第2回	27.9	28.1	25.0	32.0
	第3回	30.3	23.0	42.9	27.6
	今回	28.4	28.8	30.6	23.6
うち アセアン4	第1回	16.5	23.6	14.0	9.8
	第2回	23.0	31.6	15.0	16.0
	第3回	21.1	31.1	8.2	17.2
	今回	15.5	21.6	10.2	12.7
うち 中国	第1回	12.2	14.5	7.0	14.6
	第2回	15.6	17.5	7.5	24.0
	第3回	17.1	29.7	4.1	6.9
	今回	27.7	36.9	21.4	20.0

(注) 全拠点合計、製造、販売、情報収集購買、それぞれの項目において各地域、国が全体に占める割合

見ると、第2回調査(97年)から第3回(99年)の間に製造拠点が大きく増加したのに対し、第3回から今回までの3年間では販売拠点及び情報収集・購買拠点の増加幅が大きく、中国が単に「低コスト生産拠点」とどまらず、市場としても魅力を持ち始めたことを表している。一方、NIESにおける販売拠点(42.9% 30.6%)、アセアン4における製造拠点(31.1% 21.6%)は減少幅が大きく、中国市場への販売展開の活発化、東南アジアから中国への生産地シフトという大きな動きが、本県企業においても進展していることがわかる。

更に、本調査において「今後海外拠点設置を予定」している企業16社のうち9社が中国進出を予定している。海外取引アドバイス事業においても、海外投資に関する相談の約7割は中国案件であり、中国への進出志向はまだまだ続きそうである。その一方、「海外拠点を撤退」した企業12社のうち最も多いのは中国からの撤退で、その理由は「法制度の問題」が最も多かった。

当振興センターが、海外拠点を有する県内企業を対象に実施した「千葉県海外進出企業アンケート調査」(以下「アンケート調査」)<sup>2</sup>によれば、回答のあった52社が有する海外拠点数は81カ所で、うち63.0%にあたる51カ所が中国、28.4%に当たる23カ所が中国以外のアジア地域に設置されている。

進出理由としては、回答企業の48.1%が「コスト削減」を、46.2%が「海外市場開拓」を挙げていた。進出によるメリットとしては、44.2%が「生産コストが

<sup>2</sup> 調査実施時期：2002年9月、調査対象企業数：海外に拠点を有する県内企業289社、回答企業数：52社(有効回答率18.0%)。

削減できた」としており、この点ではほぼ目的に達することができたと思われる。また、「取引先の増加」(28.9%)、「生產品目の増加」(21.2%)よりも、「経営視野が広がった」(32.7%)が多く挙げられ、「パートナーとの出会い」も17.3%あるなど、取引や売上増加以外のメリットも見出しているようだ。

「進出時に苦労した点」としては、「法・税制」(25.0%)、「インフラ整備」(23.1%)、「技術指導・従業員教育」(21.2%)などが挙げられた。このうち、「技術指導・従業員教育」及び「法・税制」については、「現在の悩み」としても多く挙げられ、継続した課題となっている。その他の現在の悩みとしては、「受注減少・競合相手の増加」(17.3%)、「販路拡大」(13.5%)が挙げられ、国内外を問わず厳しい競争下にあることがうかがえる。

現地での情報収集・相談先としては、「取引先」(21.2%)、「同業他社」及び「日系金融機関」(ともに15.4%)などが挙げられる一方、「ジェトロ現地センター」(4%)、「商工会議所」(0%)への相談は少ない。日常のビジネスの現場が、情報収集の場所にもなっている。また、「現地国・地方政府機関」を挙げる企業も13.5%あった。現地国・地方政府も、進出企業にとって有効な情報源の1つとなっているようだ。なお、「特に相談したことはない」とする企業は28.8%であった。

以上のように、本県中小企業の海外、特にアジア地域とのかかわりは深まっており、今後の海外展開支援に当たっては、本県中小企業がアジアの中でいかに存在価値を高め、またアジア企業とどのような相互関係を構築していくべきか、という観点から、目指すべき将来像を明らかにしておく必要がある。

## 第2節 千葉県における海外展開支援の方向性

第1節に述べた千葉県企業の海外展開の現状を踏まえ、今後の支援策のあり方について考察する。本考察は、今後の議論のきっかけとして提示するものであ

り、体系立てた提案とはなっていないが、次の2点を基本的な視点として検討したものである。

第1に、「企業の自立力と地域の活力を高めるための海外展開支援を目指す」ものである。企業の経営強化につながる海外展開でなければ、支援する意味はない。したがって、海外投資によるメリットに比べリスクが大きいと思われる場合にはそれを止めることも「海外展開支援」であると考える。

第2に、本県における現段階での取組状況をスタート地点とし、より有効な支援策を考えていくという視点である。したがって、既に先進的な取組を行っている自治体から見れば、不十分な点が多々感じられるであろうし、短期的な取組課題と中長期的な課題とが混在しているが、とにかく前へ進むことを念頭に検討を行った。

### 1. 輸出入振興策の方向性

#### (1) 初心者向け相談・情報提供の拡充

輸出入については、前述のとおりその裾野の広がりに対応した基礎的な情報提供、相談事業の充実を図るべきである。輸入についてみると、中小企業の中でも特に資本金3000万円以下の規模で輸入企業数が増加していることから、ジェトロ千葉との連携のもと、市町村、地域の商工会・商工会議所並びに金融機関に協力を働きかけ、小規模の企業等に対する貿易相談事業の周知と相談機会の拡充を行っていく。併せて、県内在住の「ジェトロ認定貿易アドバイザー」など地域の人材を活用した支援策についても具体化していく。

#### (2) 市場からの発想による「開発輸入」支援

A社(製粉業)は、南半球のオーストラリア(タスマニア)で蕎麦の栽培を行い、日本の蕎麦の端境期にオーストラリア産の蕎麦を使用することにより、年間を通して良質な蕎麦粉の生産を可能とした。現地政府関係者や国内外の研究者とのネットワークをつくり、自らも何度も現地に赴いて栽培指導を繰り返し、日本産と変わらぬ品質を実現したそうである。

A社の事例には多くの学ぶべき点があるが、ここで

は次の2点について述べることにする。

まず1つは、国内での原料調達に困難な時季に海外調達でそれを補完し、安定した原料確保を図った点である。調達ルートを増やし、自社製品の品質を安定させた上、年間の生産サイクルも確立させたわけだ。

今1つは、市場ニーズに基づく「開発輸入」を実現させた点である。開発とは、「組み合わせ」である。原材料、加工法、人材など生産要素の組み合わせにより新たな市場競争力を生み出すことである。

商社関係者によれば、商社内では、ある特定の分野・製品について、輸出向け・輸入向けという区別はなくなってきているという。競争力の有無は市場が決めることなので、生産・出荷サイドで予め市場を限定することに然して意味はないということらしい。市場が国内・海外のいずれにあろうとも、市場ニーズに合う製品が競争力を持つことになるので、市場ニーズから技術が創造される。市場ニーズが技術開発の機動力となるわけだ。

取引先の要求に応えるべく常に努力と工夫を続けてきた我が国中小企業にとって、「顧客ニーズへの対応」は基本とも言え、多くの企業がそれを強みとしている。A社の場合も、「年間を通じて蕎麦粉の品質を落とすな。」という顧客の要求に真摯に取り組み続け、グローバルな視点での「組み合わせ」を行うことにより見事にその要求に応えた。即ち、南半球と北半球の生産地を組み合わせ、更に現地農家・研究機関、国内外の研究者の英知と努力を組み合わせ、品質を高めたのである。

技術力を有する企業は、それを核として外部の資源(原料、人材、資金など)を集約させることができる。グローバル化の進展は、我が国中小企業が顧客満足度向上に取り組む際に、国内だけでなく海外の多様な資源をも活用することを可能とする。県内中小企業がアジアをはじめとする海外の生産資源を活用し、自社技術との組み合わせにより市場ニーズへの対応力を強化できるような支援策を具体化する必要がある。

例えば、従来は輸入後に自社倉庫で付けていたプライスタグを製造現場で付けてから輸入するという工夫も、「作業工程の組み合わせ」の一例である。ダイナ

ミックな「開発」でなくとも、多様な「組み合わせ」の事例を示し、市場の要求と生産現場をつなぐことにより、その企業独自の新しい「市場からの創造」を一緒に考えていくという視点、コーディネート能力が我々に必要ではないか。

### (3)海外販路開拓支援

国内需要の低迷が続く中、日本貿易振興会が20年ぶりに輸出振興を重要課題として掲げた。輸出拡大はわが国全体の緊急課題である。本県においても、幅広い産業分野において輸出可能性を探り、「MADE IN CHIBA」産品を世界に発信しなければならない。今後の支援事業実施に当たっては、県内企業の海外販路開拓を最重要視し、具体的で有効な手法を構築すべきと考える。

販路開拓支援策の構築に当たっては、企業の強みや地域の資源を再確認し、優先課題やポイントとすべき視点を明確にしておく必要がある。ここでは、その例として、これまでの業務を通じて感じている2つの視点を示すことにする。

#### 地域産業を牽引する有望企業の販路開拓

本県の東京湾臨海部には鉄鋼、石油化学の大企業が立地し、この周辺地域を中心にこれら大企業を支える中規模のプラント周辺機器メーカーやその協力企業が存在する。これらの企業の中には、長年にわたる大手との取引を通じて、高レベルの生産技術を身につけているところがある。石油化学大手のアジア展開が活発な動きを見せているが、優れた周辺機器は大手企業の進出先でも必要とされるであろうし、海外企業を含む他の企業からの受注につながる可能性もある。B社(プラント周辺機器メーカー)は、大手取引先の系列商社を通じて海外に納品した製品が他の企業の目にとまり、直接の引き合いを受けた。また、アジア地域の工業化・インフラ整備が進む中で、建設機械、工作機械などの市場も広がっているが、これらの分野でも技術レベルの高い企業が集積している。こうした企業にとっては、大手の海外展開を自社の市場開拓のチャンスととらえ、早い段階から独自に現地市場の情報収集

を行う必要がある。そしてそれに基づく着実な戦略プランを練っておくことが、その後の展開の成否に関わると言える。

技術力の高い企業が海外販路を開拓し海外に活躍の場を広げることは、千葉県産業への評価を高め、地域全体の活力につながっていくと考えられることから、こうした企業の海外展開に対し、より積極的な支援を行うべきと考える。ここでは、その足がかりとして、こうしたいわば有望企業へのこれまでの支援業務の中で気づいた点を2点、述べることにする。

はじめに、社外人材の活用について述べる。

これまで、こうした技術力のある中堅企業からの相談案件がいくつかあった。取引先大手の動きに対し早い段階で自ら情報収集に着手し、多様な相談機関・情報源を活用する手際はさすがであると感じた。しかし、早い段階での準備であればあるほど、取引先大手の動きが読みきれない部分や、公的相談機関に対してすら詳細を明かせないという内部事情も感じられた。相談のバックグラウンドが読みきれない中で、できる限り有効な情報提供を行うためアドバイザーは非常に苦心していた。

こうした企業には、外部からのアドバイスだけでなく、ある程度社内に入り込んだ指南役や実務経験者が必要となる。大手企業・商社出身者を社内に招いたところもあったが、一時的なプロジェクトであれば敢えて雇用する必要性は少ないし、人件費を節約したい企業もあるだろう。

当振興センターが千葉県からの委託を受け2002年度から新たに開始した「国際ビジネス実務支援事業」は、国際展開の実務に携わる社内人材が不足する中小企業に対し、その実務に必要な範囲で人的な支援を行うというシステムである。NPO法人国際社会貢献センターと連携し、同貢献センター会員である商社OB等が、特定のプロジェクト実現や取引成立のために、社内でのアドバイス・勉強会講師、翻訳・通訳などを代行する。プロジェクトの進捗状況や社内体制の確立段階に合わせて、従来の海外取引アドバイスと併用することにより、支援効果の向上を目指している。海外での販売を目指す場合、まずは自社製品カタログの翻

訳、英文ホームページの作成などの作業が生じる。こうした作業や相手方との交渉、契約内容確認などの実務に、語学力とノウハウを有する外部人材を活用すれば、より効率的に事務が進み、余分な負担やリスクを軽減できる。また、その間に社内人材の育成、指導を行えば、その後も商社を通さず直取引することも可能だ。

外部人材の活用は、これまで中小企業にはあまり馴染みがなかったと思われるが、海外展開に向けた有効な活用方法を積極的に提案していく必要がある。

次に、海外市場への情報発信方法の拡充について述べる。

現在当振興センターでは、海外取引に関心のある県内中小企業の情報発信とビジネスチャンス拡大を目的として、「千葉県海外取引関心企業データベース」をインターネット上で公開しているが、このデータベースの利用価値を高めるためにも、特に高い技術を有する県内企業・製品については、「優良企業のページ」を併設するなどにより、ある程度ターゲットを絞った精度の高い情報発信も併せて展開することが有効であろう。それにより、当該企業のみならず千葉県全体の産業ポテンシャルに対する関心を高めることになる。

更に、海外見本市への集団出展、神戸市の上海神戸館（コウベ・プラザ）が行っているような「千葉県企業によるミニ見本市」の開催、愛知県のような英文による県内優良企業紹介パンフレットの作成などにも取り組み、情報発信のチャンネルを拡充しなければならない。

#### 幅広い地域産品の販路開拓

海外販路開拓支援においては、優れた工業製品だけでなく、農業産出額全国2位を誇る本県の農産物及びその加工品なども含め、幅広い地域産品の輸出可能性を探ることも必要と考える。

船橋市臨海部に広がる食品コンビナートを始め、千葉県には食品関連企業（製造、卸・小売含む）の地域的な集積が見られる。海外への製品輸出や現地生産を行っている企業もあるが、特定取引先からの受注生産を主とする中小企業の中には、独自新製品開発や新規

取引先開拓への取組は現実的でないと考えているところも見受けられた。食品分野では、原料・製品の輸送方法・コストの問題や、安全衛生面での手続きなどから、中小企業が独自の供給・販売ルートを確認するのは困難な点もあるようだ。

しかしながら、日本酒の海外展開を図る地域中小企業の事例や、大分県の女性生産者グループが現地の展示会に出向いて自ら県産品のPRを行った例もある。また、中国沿海部の都市や東南アジアでは日本食への関心が高まり、現地駐在日本人だけでなく現地の人々の間にも市場が広がっている。これらを追い風とし、より積極的に海外市場への展開を念頭においた製品開発、販売ルートの模索を行っても良いのではないかと。全世界展開を目指すのではなく、「ある地域のある階層」というような特定のターゲットの発掘や、特定市場に向けた加工法の工夫、包装容器の改良など、研究の余地は十分にあると思われる。

ジェットロ千葉では、2003年度から「農水産物・食品の輸出」をテーマとする研究会の設置を予定しており、当振興センターとしても参画を予定している。首都圏という巨大マーケットが目前に位置し、遠い海外に市場を発掘する必要がない産品や、海外展開に向かない産品も多々あると思うが、既に述べたとおり生産サイドが市場を限定する必要はないのであり、逆に現地調査等により可能性が見出せれば、そこを目標市場とし、「この市場で売るにはどうしたらよいか。」という発想でアプローチすることが必要である。

## 2. その他の海外展開支援のあり方

### (1) 現地情報収集機能の整備と進出後のフォロー

現在、千葉県では、進出検討中の企業に対する情報提供は行っているが、進出後のフォローはほとんど行っていない。また、進出前の企業に対する情報提供についても、これだけ県内企業の拠点が集積し、関心の高い中国においてすら、現地事務所も設置されていない状況で、具体的で的確な情報を迅速に提供するために非常に苦労しているのが現状である。進出企業が現地で今どんな課題を抱え何を求めているのか、それ

に対する支援策はないのか、そうしたことを現地で一緒に考えることが、海外進出後も「千葉県企業」という意識を持続してもらうきっかけになるのではないかと。また、現地の「生きた情報」を、収集・提供することは、今後進出検討中の企業へのアドバイスをを行う際にも必要不可欠である。

そうした意味から、県自らによるアジア（とりえず中国に限定しても良い。）での情報収集拠点（あるいは機能）を早急に整備すべきである。独立した事務所を設けなくても、生きた情報収集や現地企業とのネットワークづくりを実現する方法はある。長野県のようにジェットロ現地センターに「共同事務所」を設置する方法あるいは職員を研修生として派遣する方法もある。上海神戸館のように、中小企業自身が地元企業の情報発信拠点を運営する新しい取組もある。

どんな形態・方式であっても良いが、中国については、他の支援機関とのネットワークや民間の情報提供会社を活用した情報収集のみでは十分でなく、これらと併せて県自らの現地情報収集拠点（あるいは機能）を持つべきと考える。その理由は、現地地方政府との実務的なパイプを作る必要があるからだ。それがなければ現地での企業支援などできないし、事務所を構えても意味がない。

前出のアンケート調査において、中国進出企業では、進出後も現地の法・税制度に頭を悩ます企業が多かった。制度そのものが複雑な上、頻繁に変更・改正がなされ、更に運用面での問題も少なくないことが原因であると推測される。こうした問題は、販売競争の激化やコストダウンの問題とは異なり、公的な支援機関が相手側政府との連携を密にし、迅速かつ確実な情報収集・提供を行うことで企業リスクの軽減を図れるものである。また、中国ビジネスにおいて同様に問題となる代金回収リスク、模倣・コピー問題、商習慣・文化の違いによる摩擦についても、企業と公的機関とが一体となって相手側に申し入れるなどの対策を講じることができる。

中国進出で成功した多くの企業あるいは進出支援で成果を収めている自治体は、現地地方政府との間に太いパイプを築いている。深圳テクノセンター、横浜産

業振興公社上海事務所は、その代表例である。地元千葉県と進出先地方政府との具体的、実務的なつながりがあれば、本県企業の進出にとって大きなメリットとなる。

そうしたつながりを形成するに当たり、姉妹都市・友好都市という既存のつながりから経済交流に発展させた多くの自治体の事例や、神戸港振興策に端を發し長江流域諸都市との交流を展開する神戸市の取組など、本県が学ぶべき事例は多い。まずは、県だけでなく、県内市町村や商工関係団体の国際交流関係を、県内企業の国際展開の資源として見つめ直す必要がある。中小企業診断士協会千葉県支部の面々が中国広東省韶關市との交流を深めているが、こうした民間レベルの交流も、パイプ作りのきっかけとして活用できると思う。

## (2)既進出企業との「提携」

既に多くの企業がコスト削減のため中国や東南アジアの現地企業に部品・製品の生産を発注・委託し、技術指導により自社製品に合う品質までレベルアップを図っている。大手企業のみならず中小企業もこうした手法をとっている。コスト削減を迫られつつも自ら海外進出するにはリスクが大きすぎる場合、このような手法が有効と思われるが、中国企業の中には、日本からの小ロットの発注は受けない企業も現れているという。また、技術レベルやコミュニケーション上の理由から、現地ローカルではなく進出日系企業からの調達を希望するケースも多い。海外取引アドバイス事業においても、華南地域などの日系企業に対し生産を委託したいとの相談が目につく。自ら進出はせず委託加工等によりコスト競争力の強化を目指す中小企業への支援策として、深圳、東莞などの日系中小企業に対し、日本からの注文を取りまとめて共同発注する方策など、進出企業と非進出企業との「提携」方策を検討してはどうか。

## (3)海外展開支援対象企業のニーズ把握

千葉県商工労働部が2002年7月～9月に実施した「中小企業ニーズ調査」(以下「ニーズ調査」)<sup>3</sup>によれば、海外展開(ここでは「進出」の意味)を実施する中小製造業企業は回答企業の約1割(10.6%)となっている。

規模別に見ると、「資本金300万円以下」では3.6%、「従業員5人以下」では4.0%とわずかであるが、資本金、従業員数のいずれにおいても、規模が大きくなるにつれて増加し、「資本金1億円超(3億円以下)」では34.8%、「従業員101人以上(300人以下)」では33.9%と、いずれも3割を超える企業が海外展開を行っている。このクラスの中小製造業の3社に1社が海外展開を行っていることになる。

「海外展開を行っていない」と回答した企業に対し、その理由を尋ねると、「海外市場は事業活動の対象にならない」が48.8%と最も多く、次いで「国内で対応すべきことが残っている」22.7%、「海外市場の不透明さを懸念」16.8%と続いている。

これに対し、「人材不足」(10.3%)、「情報不足」(9.7%)、「資金不足」(9.2%)といった、経営資源の制約から海外展開に踏み出せないという回答は、比較的少ない。

しかしながら、これを規模別に見た場合、ある特徴が現れる。資本金規模が「1000万円以下」と「1億円超」の階層では、海外展開しない理由として「人材不足」「情報不足」を挙げる企業は少ない(4%～7%程度)が、これら2つの階層の間に位置する「1000万円超」から「1億円以下」までの各階層では、こうした経営資源上の制約を挙げる企業がおおむね10%～23%と多くなる。つまり、「資本金1000万円～1億円以下」の企業の中には、海外展開の必要性がありながら人材・情報等の制約により実施できない企業も多くあるとみられることから、この階層を中心としたヒアリング、ニーズ調査を早急に実施し、これら企業にとって有効な支援策を検討する必要がある。

<sup>3</sup> 調査実施時期：2002年7月～9月、調査対象企業：県内に事業所を有する、資本金3億円以下又は従業員300人以下の製造業、対象企業数：1008社、回答企業数：736社(有効回答率73.0%)。

## (4) 基盤的技術産業の活性化につながる海外展開支援

東葛飾地域、千葉地域には、機械金属加工技術、プラスチック加工技術等を中心とする「基盤的技術産業」の集積がある。基盤的技術が「集積」として存在する地域は、ものづくりをフルセットで受け入れる産業基盤を有する魅力的な産業立地環境であり、新しい産業を生み出すポテンシャルを有しているといわれている。したがって、こうした地域において、基盤的技術集積の裾野を広げるとともに集積された技術の向上を図ることは、地域の産業インフラ向上に必要な不可欠なことであり、千葉県全体の産業活性化にも大きな影響を与えることとなる。そのため海外展開支援においても、これら地域の基盤的技術産業活性化に結びつくような方策が求められる。

東葛飾地域については、「特定産業集積の活性化に関する臨時措置法（平成9年法第28号）」に基づき、1998年に「東葛・川口地域基盤的技術産業集積活性化計画」を国に提出、承認を受け、同計画に基づく広域的な活性化への取組がなされているところである。

当振興センターでは、2001年度、日本貿易振興会の「ローカル・トゥ・ローカル産業交流事業」の採択を受け、マグネシウム製造・加工に関するオーストラリア・クィーンズランド州との連携可能性調査を行った。この交流事業の主体となったのは、東葛・川口地域基盤的技術産業活性化研究会メンバーと、オーストラリア鋳造メタル製造共同研究センター（CASTMM）である。オーストラリアは良質なマグネシウム鉱山を有し、その製造・加工技術研究に国をあげて取り組んでいる。マグネシウムは、軽量性・再資源性に優れ、特に情報関連分野や自動車産業等で注目される素材であることから、オーストラリアからの良質な原料調達と加工技術に関する共同研究・連携を模索する調査を行った。オーストラリアの研究者たちは、県内企業の加工技術と県内大学でのマグネシウム研究に大きな関心を示したが、国内市場の動きとオーストラリア側の事情等から、具体的な始動には到っていない。しかしながら、自動車産業など市場の動向に留意しつつ、オーストラリアとのつながりも保っていくことが望ましい。

マグネシウムに限らず、新素材や新たな加工技術について、海外の原料生産地との連携による調達ルート確保、先進諸国の技術導入・共同研究などを促進し、海外資源・技術の活用による集積技術の向上、市場の拡大を目指していく。この際、前述のマグネシウムのように長期的視点で取り組むべきものと、短期間でも着手可能なプログラムを並行して実施し、国際的な「提携」のノウハウを育成しつつ事業を進める必要がある。短期間でも着手可能なプログラムとしては、県内企業がコア部分を生産し、周辺部品などは技術指導により現地生産することで海外市場での競争力向上を図る取組や、県内企業と海外の大学・研究機関による共同研究、海外企業からの研究開発受託といった取組が考えられる。本県においても、既に中国精華大学との共同研究に取り組んだ金属加工企業、上海交通大学教授との人脈を生かした中国ビジネスを展開中の企業の例などがある。こうした海を越えた「産学連携」の取組を、個々の企業ごとではなく地域単位で展開することが、基盤的技術産業集積地域の振興に役立つことになろう。

具体的には、技術的な知識を持ち海外事情にも明るい専門家と、海外各地でシーズ、ニーズを拾い集める情報収集者たちによるネットワークを構築し、前出の研究会など既存の県内企業ネットワークとの連携のもとで、地域や企業への具体的なマッチング情報提供とコミュニケーション面等でのフォローを行ってはどうか。

## (5) 国際展開の基盤となる国内支援の充実

中小企業が海外展開を遂行するには、応分の企業体力が必要であり、それを養うことも重要な海外展開支援策である。製造業の場合、他社にまねできない独自の技術を持つことが、体力向上の重要な要素となる。

そこで最後に、海外展開の原動力ともなる技術開発について触れておくこととする。

## 産学連携によるネットワークの進化

技術の蓄積や有力な自社製品を持つ企業であればあるほど、大学・研究機関からのシーズ発掘、欧米の先

進技術の導入、特許流通等により独自製品や新技術の開発に取り組んでいる。特に「産学連携」については、これまでお互いに関わりの薄かった大学・研究機関と地域の中小企業とによる共同研究等を実現し、既に多くの成果も表れ始めている。しかし元来、研究開発は長い時間を要するものであり、まして従来の大学での研究活動はビジネススペースに乗せることを前提とするものではないため、研究成果を製品化し販売に至るまでには相当の時間と労力、資金を必要とする。前出のニーズ調査によると、県内中小製造業のうち特に小規模の企業には「新技術開発」に対して消極的な傾向が見られる。自社に研究開発機能・人材が不足しがちな小規模企業にこそ、外部頭脳・人材の活用を図ってもらいたい、現実には難しく、技術開発に取り組むための環境整備が必要なようだ。

その一方策として、現在の「産学」あるいは「産学官」のネットワークに、エンドユーザーあるいは市場関係者を加えてはどうか。先に「市場ニーズが技術開発の機動力となる」と述べたが、どんなに優れた技術でも市場に受け入れられなくては価値が半減する。シーズ側からの研究開発のゴールに当たる現実の市場の声を参画させることで、目標が明確になり、開発に費やす時間の短縮が図れないだろうか。

またこうした連携を更に発展させ、地域住民や消費者を巻き込んだ「地域ぐるみものづくり支援ネットワーク」を形成してはどうだろう。住民に対しては、地域産業を地域全体の資源として再認識させ、企業活動に対する理解を深める効果があり、企業に対しては、高齢者や女性を含む多様な消費者の意見を汲み取ることで、技術開発のヒントが得られるのではない。千葉県産業のアジアにおける地位や存在価値を高めるには、学・官だけでなくより強力なバックアップが不可欠である。

#### 潜在的な市場ニーズの顕在化

「市場ニーズからの技術開発」について述べたが、県内企業のヒアリングを通じて、逆に「技術開発による新たな市場ニーズの創造」に取り組んでいる企業が少なくないことがわかった。市場自身がまだ気づいて

いないニーズに対応する新しい技術を開発し、それを世に出すことで隠れていたニーズを呼び起こすというアプローチである。つまり潜在的な市場ニーズを技術開発により顕在化させるわけだ。

企業活動の多国籍化が進めば、海外へも市場が広がる。日本とは気候、産業構造、生活様式が異なる海外には、まだその国の人々が気づいていないニーズがたくさん隠れているに違いない。注意深く外に目を向け、自社技術の活用によりそうした隠れたニーズを掘り起こしていけば、可能性は大きく広がるのではないか。

これは中長期的な取組となるであろうが、今後は、海外を含む関係機関との連携体制構築により、海外企業からの研究開発受注、国際特許流通による特許の相互活用等の具体的な情報提供、マッチング支援を行い、より競争力のある独自製品の開発と海外市場展開に向けたサポートを目指していく必要がある。

#### おわりに

「海外展開支援は地域の空洞化を進めることではないか」 日常業務の中で、県内企業関係者から何度かこの質問を受けた。生産拠点の海外シフトによる国内製造業の空洞化が課題となる中で、中小企業に対する国際展開支援に矛盾を感じるのは無理もないことだ。まして、国際競争の渦に巻き込まれ、受注減少や価格低下の中で必死に戦っている企業の当事者ともなれば、なおさらそう感じることだろう。私自身、自らの業務に対し、何度かこうした疑問を感じた。

しかし、企業の国際展開はますます活発化し、地域中小企業も好むと好まざるとに関わらず国際化の影響を受けざるを得ない。海外展開の必要性も関心もないという企業であっても、常に国際経済を視野に入れた情報収集をしていく必要がある。実際、今回のヒアリングにおいても、この苦境の中で確固たる経営基盤を築いている経営者は、海外展開の有無にかかわらず皆、国際経済に対する高い見識を持っていた。こうした企業を増やすためより充実した情報提供を行ってい

く必要がある。

また、特に最近になって中国進出を検討する中小企業の多くは、進出に当たっての情報・人材不足、進出後の経営管理ノウハウの不足により大変な苦勞を強いられている。そうした負担をできる限り軽減し、リスクを回避できるよう支援することは、当該企業にとっても地域にとってもマイナスにはならない。公的機関の支援には限界があるが、ちょっとした情報提供が役に立つこともある。仮に、その情報を得られないために、企業が進出に失敗すれば、その企業や地域にとって何かプラスに働くだらうか。進出に向けた時間と労力を取り戻すために、企業は一層厳しい状況に陥るだけだろう。逆に、進出がその企業にとってプラスに働

き、順調に業績を上げれば、ひいては千葉県産業の牽引力となり、地域の発展にもつながる。

今、地域企業に求められているのは、アジア全体が有する資源、市場、人材に目を向け、これらを自社の生産活動に有効に取り込みながら、アジアの中での存在価値を高めることである。それはまさしく、アジア全体の産業振興に資することになる。

国内外に生産拠点をもち、グローバルな展開を進める企業や、今後、世界を舞台に飛躍する可能性を持つ企業が千葉県にもたくさんある。こうした企業がアジア全体の産業の牽引力となるよう、支援策の充実に取り組むべきである。