



国際協力による海外市場への展開 シンポジウム

JICA北海道と北海道大学公共政策大学院公共政策学研究センターが、(一財)北海道開発協会との共催で、昨年12月9日、札幌市で開催したシンポジウムについてご紹介します。

シンポジウム開催の背景

政府は2012年3月、「中小企業海外展開支援大綱」を改訂し、中小企業の海外展開をオールジャパン体制で支援することとし、これまでの経済産業省（ジェトロ、中小企業基盤整備機構等）や自治体等による支援に加え、新たに政府開発援助（ODA）予算を活用した支援を行うことになりました。外務省およびODAの実施機関であるJICAは、2012年度から「中小企業海外展開支援事業」（全国公募の企画競争での選定による委託事業）（以下、JICA事業）を開始し、開発途上国の開発課題の解決に資する中小企業の優れた製品・技術等を相手国政府・公的機関等にプロモートすることによって、中小企業の海外展開を支援しています。

JICA中小企業海外展開支援事業の概要

基礎調査：開発途上国の課題解決に資する中小企業の海外事業に必要な情報収集および事業計画策定のための調査（1件あたりの予算上限：850万円／期間：数か月～1年程度）

案件化調査：中小企業の優れた製品・技術等を開発途上国の開発課題解決に活用するためのODA案件化を検討する調査（3,000万円または5,000万円／数か月～1年程度）

普及・実証事業：開発途上国の開発課題解決に資する中小企業の優れた製品・技術等の現地適合性を高めるための実証活動を通じ、その普及方法を検討するための事業（1億円／1～3年程度）

この取り組みを開始した背景には、世界経済のグローバル化の進展があります。大企業はリスクを取って海外展開を行っていますが、中小企業が海外展開するのは容易なことではなく、政府による支援策が求められています。

また、その政策的な狙いとしては、人口減少で国内市場の縮小が見込まれる中、中小企業の海外展開によって海外の経済成長を取り込むとともに、中小企業が立地する地域の活性化を図りたいということがあります。

シンポジウムでは、地域経済戦略と国際協力に関する基調講演、JICA事業を受託した道内3社の事例紹介に基づき、企業の海外展開の課題と可能性などについて議論しました。

基調講演

人口減少時代における地域経済戦略

北大公共政策大学院小磯修二特任教授から「人口減少時代における地域経済戦略」というテーマで講演いただきました。小磯教授からは「人口が減少しても、一人ひとりが豊かで快適な生活を送ることができる地域社会の形成を図っていくという強い意識と自覚を持って、目指す方向や戦略を地域で共有していくことが必要」との考えが示され、地域経済戦略としての「国際協力を活用した経営展開は、新たなビジネスモデルとなりうる可能性がある」との発言がありました。



小磯 修二 氏
北海道大学公共政策
大学院特任教授



松島 正明
JICA北海道所長

続いて、JICA北海道所長松島正明が「ODAと民間との連携」というテーマで講演を行いました。「2015年2月に閣議決定された政府の『開発協力大綱』で、ODAは民間企業による開発途上国への投資を促すための“触媒”としての役割も果たす

ことになった。企業は新たな国際協力の担い手と位置付けられており、海外展開を目指す際は官民連携のツールであるJICA事業を活用してほしい」とのメッセージが出されました。

パネルディスカッション

道内中小企業による海外展開の課題と可能性

「道内中小企業による海外展開の課題と可能性」というテーマで、小磯教授のコーディネートのもと、海外展開をしている3社からの事例紹介の後、北大公共政策大学院西本柴乃専任講師から各社に質問いただき、議論を進めました。

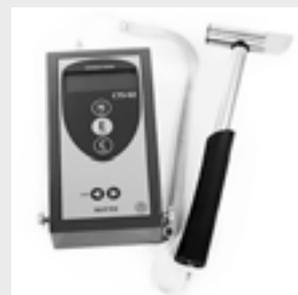
海外展開の動機および経緯

各社とも研究開発から得られた技術優位性のある自社製品を有していますが、はじめから海外展開への強い動機があったわけではありませんでした。

「米国代理店が英語でホームページを開設したところ、世界各国から問い合わせがあった」「(海外で調査を行う)北大の恩師から頼まれた」「(ODA事業を行う)開発コンサルタントから発注があった」といったことが、海外展開への関心を持ちはじめたきっかけとなっています。

日東建設株式会社 (本社：紋別郡雄武町)

従業員数30名。非破壊検査機器コンクリートテスター (CTS) を海外展開中。同製品は従来技術のリバウンドハンマーに比べ技術的な優位性を有しており、「第3回ものづくり日本大賞」等を受賞。アフリカのナイジェリアで2013年度JICA「普及・実証事業」を実施。



「CTS」



繁永 幸久 氏
(株)みどり工学研究所
 CEO 所長

繁永氏は、「面白いもの、大手企業が絶対やらないもの、ニッチなところを大変だけれどもやっ払いこうと思っている。逆にそうすると面白いことがいろいろ展開していくというのが私の持論」と述べ、海外展開もそのような考えがあったからとのことでした。

各社とも国内市場だけでは販路拡大に限界を感じており、海外市場に目を向けようとしていました。

「国内の公共施設に使う測定機器には規格が求められるが、新しい技術は規格化されていない。一方で規格化されなければ技術は普及しない、という矛盾した関係にある」「国内の公共事業では実績がないと採用されにくい。システムの独自性が一般競争入札に馴染まなかった」「国内のみでは市場規模が限られており、研究開発費をまかなうだけ販売するには時間がかかってしまう」といった課題がありました。

海外展開を歩みはじめた各社は、「ジェットロの支援を受け、海外の代理店を増やしていった」「北大が実施しているプロジェクトに採用される」など、着実に成果を上げていきました。

JICA事業への応募を考え、対象国を選定した経緯

としては、「ジェットロの支援で、英国で学会発表したときにナイジェリア人のエンジニアに出会った」「開発コンサルタントからボリビアでもニーズがあるとの話をもらった」といったことでした。

人との出会いやつながりが、海外展開を進めるうえでの大きな推進力となっている場合もあります。北大の恩師との出会いから製品開発を進め、恩師が研究フィールドで培った多くの現地カウンターパートという人的ネットワークを得られたという事例や、JICA事業に応募するために探した開発コンサルタントが、偶然にも大学の後輩でヨット部の仲間であったという再会もありました。

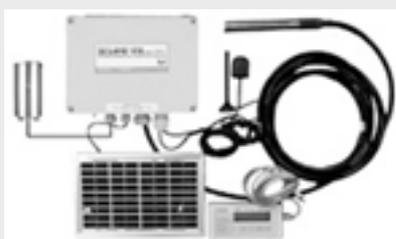
海外展開を志す中で多くの人とのつながりを得てきた体験から、「犬も歩けばと言うが、人も動けば誰かに出会える」とのコメントもありました。一步踏み出すことが重要であるとの示唆を与えています。

JICA事業で得られた成果

JICA事業では複数回、コンサルタントとともに現地を訪問し、カウンターパートとなる相手国政府・公的機関関係者等に製品・技術を紹介します。その際、各社とも自社製品・技術の現地ニーズが強いことが確認されました。総じて海外では日本や日本人に対する

(株)みどり工学研究所 (札幌市)

従業員数4名。フィールドデータ転送システム (SESAME) を海外展開中。同システムは設置が簡単で、低コスト・多用途・長寿命なのが特徴。インドネシアで外務省「案件化調査」を実施後、2014年度JICA「普及・実証事業」を実施中。



「SESAMEシステム」

(株)レアックス (札幌市)

従業員数36名。検層機器 (井戸専用ボアホールカメラ「アイドゥ300F II」) を海外展開中。同製品は画像品質の高さで優位性があり、国内市場で高いシェアを有する。南米ボリビアで2014年度JICA「案件化調査」を実施し、2015年度「普及・実証事業」を実施予定。



「アイドゥ300F II」

好感度が高いといわれます。「現地の人たちは非常にフレンドリーで壁をつくらず接してくれた」「Made in Japanの信頼性が現地でも高かったので、仕事はやりやすかった」とのことです。

JICAが長年のODA事業を通じて培った相手国政府とのパイプを有効活用できることもあり、「現地関係者との太い人脈を築け、かつ、信頼のおける現地パートナーを獲得することができた」という成果が上がっています。日東建設(株)はナイジェリアの現地企業と販売代理店契約を結ぶことができました。

法律が十分に整備されておらず、「契約書はあまり意味がない」というリスクを抱える途上国では、人的ネットワークが重要な役割を果たします。その意味で、JICA事業は今後の本格的なビジネス展開に向けての効果的な地ならしになったのではないかと思います。

JICA事業での苦労話

ビジネス展開先としては難易度が高いと思われるナイジェリアでは、テロや誘拐、病気のリスクがありました。何本も予防接種を打って出発し、現地では移動の際に警備員や警察官の同行といった安全管理を必要としていました。

インドネシアでは首都での交通渋滞がひどく、「1日1件アポを取って会うのがやっとだった」。また、製品を現地に輸送する際の輸出入の手続きが煩雑で、「たまたまジェットロの貿易実務講座を受けていたので助かった」とのことです。

また、日本からは地球の反対側にあるボリビアは遠く、30時間かけて現地入りする必要があり、しかも降り立った首都は標高4,000mという高地でした。

各社とも現地に行く前は「不安だらけ」で、ナイジェリアの空港に降り立った瞬間に「本当にすごいところ

に来た」と思ったそうです。ただ、「実際に行ってみたら、思っていたような（危険な）ところではなかった」との感想も述べられました。

以上のような経験は、海外、とりわけ途上国でビジネス展開をするうえでの通過儀礼ともいえ、JICA事業で免疫をつけていただいたのではないのでしょうか。現地ではJICA事務所のサポートに加え、日本大使館のバックアップもあり、安全・健康管理面でのリスクは比較的コントロールされると思います。

また、JICA事業は（補助金事業ではなく）委託事業であるため、「事務手続きが本当にたいへん」です。応募の際に提出いただく企画書は「ロジックの展開などでは非常に厳しいものを求められ」ます。また、業務委託契約の成果品としてJICAに提出いただく業務完了報告書も「要求されるレベルが高い」ので、「コンサルタントが絶対に必要になる」との感想がありました。実際、各社は（一社）北海道開発技術センター（札幌市）、(株)かいはつマネジメント・コンサルティング（東京都）、(株)地球システム科学（東京都）といったコンサルタントからの支援を得てJICA事業を実施しています（なお、JICAでは「コンサルタントとのマッチング相談窓口」を設けています）。

一方、「JICA事業がなければボリビアで仕事するのは考えにくかった」「5,000万円もの予算を自社負担することは考えられない。素晴らしいチャンスを与えられた」との声もあり、JICA事業は苦労の連続けれども、その分、社員の人材育成面も含め、得られるメリットも大きいといえるのではないのでしょうか。

今後の海外展開

日東建設(株)は、「どの国でも抱えている問題は同じであることを確認したので、ナイジェリアからアフリカ全土への展開を図りたい」。加えて、インフラの老朽化という課題を抱える中央アジアのキルギスや地震



久保 元樹 氏
日東建設(株)取締役部長



国トルコでの展開も検討したいとのことでした。

また、「途上国では良い技術であればすんなりと受け入れられ、規格にあまりこだわらないので、途上国から攻めていくというアプローチも有効ではないか」との考えが示されました。

そして、「日本の維持管理技術、診断・検査技術は先進国でもトップクラス」にも関わらず、ニーズがある現地には「(韓国企業が入っていたが、)日本企業が一切入っていない」現状を指摘し、「弊社が相談窓口となり、構造物調査に関する日本の技術を紹介していきたい」との抱負が語られました。

(株)みどり工学研究所は、インドネシアでの代理店網を整備していくことによって、さまざまな用途で活用できる自社システムを拡大販売していく予定です。

(株)レアックスも、ボリビアでの代理店を整備していくとともに、給水事情に課題を持つ周辺国やアジア諸国に拡大販売することを考えています。



成田 昌幸 氏
(株)レアックス取締役 企画業務本部長

総括

パネルディスカッションの最後に、小磯教授から「(海外展開という)新しい取り組みにチャレンジしていくことは、成功だけではなく、失敗もある。その経験を地域の中でしっかりと共有していくことで、地域全体でそのような機運を高めることができる。そこで新しいネットワークが生まれてくれば、北海道という地域のこれからの活力に結び付いていくのではないか」「これからの人口減少という厳しい時代の中で、国際協力をきっかけに海外市場での新しい道を目指していく可能性を確認できた」との総括コメントがありました。

シンポジウムを通じて見えてきた仮説は、次のとおりです。

「日本の多くの中小企業はリスクを取って海外展開

するだけの十分な企業体力を有していないが、中小企業の有する優れた製品・技術は開発途上国でも有益なものが多い。また、日本製品・技術の海外での信頼度は高い。

海外展開への第一歩として、コンサルタント等の支援を得てJICA事業をはじめとした支援機関の提供する各種支援制度やサービスを活用するのが有効ではないか。

そのことによって、海外展開のリスクをコントロールしながら、生の現地情報を得てニーズを確認しつつ、(日本人が得意とする)信頼関係に基づいた人的ネットワークを構築する。同時に、社員に現場経験を積ませることにより、海外展開要員として育成し、本格的なビジネス展開に向けての準備を進めていく。

それらの過程を通じた試行錯誤によって企業活動が活性化し、また、その経験を地域内で共有することなどによって間接的に地域振興が図られる。」

すべてがこの仮説どおりに進むことはないでしょうが、国内市場のみでのビジネス展開だけでは、本格的な人口減少時代を迎えつつある今日、限界は見えています。企業活動は縮小し、それがさらなる人口減少につながるという「負のスパイラル」に陥りかねません。

一方、人口増加が続く開発途上国では日本の優れた製品・技術が求められており、明らかにそこにビジネスチャンスがあります。リスクを取って海外展開に挑戦しようとするかどうかは個々の企業の判断ですが、行政機関による各種支援策が用意されている中、それらをうまく活用しない手はないと思います。

依田勉三の「晩成社」などによる開拓の歴史を有する北海道から、新たな時代を切り開く先駆けになるような中小企業が数多く輩出されることを期待し、JICA北海道では道内企業向けにODAを活用した中小企業海外展開支援を行っていますので、お気軽にご相談ください。

(中小企業海外展開支援担当 中野 智
 Tel 011-866-8421 / Nakano.Satoshi@jica.go.jp)