

第3章

地方自治体における海外展開支援策 ～福井県の事例から¹⁷～

はじめに

人口減少に伴い国内市場が縮小するなか、海外マーケットに活路を見出す企業も少なくなっている。企業の海外展開は、産業の空洞化と絡めて議論されやすいが、地方自治体が海外展開を支援することは、地域の産業や雇用の空洞化につながるのであろうか。近年ではむしろ、海外展開を契機に、新たな国内取引の拡大につながり、国内、海外ともに成長するという好循環を生み出す事例も報告されている¹⁸。国内市場が縮小し、企業の海外展開が加速するなか、地方自治体が企業の海外展開に果たす役割と課題、その限界はどこにあるのか。この点についての実態を把握し、課題を抽出するという意味では、先進的な支援策を展開する福井県は格好の事例といえる。

本章で検討を加える福井県は、眼鏡や繊維の地場産業に代表されるように、古くからのものづくり産業が栄え、海外展開の歴史も長い。進取の精神を背景に、戦前から企業の国際化、中小企業の海外展開が進む。こうした県内企業の海外市場への積極的なアプローチは今なお続き、2012年では県内企業112社が海外展開に成功している¹⁹。県は企業の販路開拓などを後押しするため2012年9月、既存支援体制を統合・拡充し、海外支援に関するワンストップ相談窓口を設けた。企業の海外展開に際し、県はどのような支援策を展開しているのか。一方、サービスを受ける県内企業はそれをどう評価するのか。さらなる支援策として何を求めるのか。本章では、地方自治体による海外展開支援の役割と課題、とくに中小企業の海外展開に伴う側面に焦点をあて、課題を明らかにし整理することを目的とする。

なお、本章では、以下の流れで議論を進める。まず、第1節で、県内企業が海外進出する際の相談窓口となるふくい貿易促進プラザの支援体制を紹介する。第2節では、県内中小企業向けの支援メニューを整理し、第3節では、前節で紹介した様々な支援制度やメニューを踏まえ、海外展開している県内企業の現状を報告する。第4節では、海外支援策に対する県内企業の評価を紹介する一方、求める支援策についても言及する。第5節では海外展開に伴う諸問題として、産業の空洞化、海外利益の国内還元などに触れ、第6節では、今後の課題として、第3次産業の海外展開、地場産業の多角化を指摘し、第7節で全体を小括する。

¹⁷ 本報告は福井県庁、ふくい貿易促進プラザ、福井県立大学などからの聞き取り調査をもとに筆者の責任で取りまとめた。本文中の誤りはすべて筆者の責任である。

¹⁸ 中沢孝夫（2012）『グローバル化と中小企業』筑摩書房、22頁以下参照。

¹⁹ 数値はすべて、福井県内に本社を置く企業である。本社は県外にあり、事業所だけ福井県にあるものは除いている。

第1節 支援体制

本節では、福井県が2012年9月に立ち上げたふくい貿易促進機構における支援体制について紹介する。新設された組織の最大の特徴は、既存の支援体制を一元化してワンストップサービスを実現し、その窓口民間の海外ビジネス経験者を据えた点にある。

1. ふくい貿易促進プラザ

県は2012年9月、県内企業のアジア進出を支援するため、ふくい貿易促進機構を設立した。現在の構成組織は、福井県、福井県経済団体連合会、福井銀行、ジェトロ福井、ふくい産業支援センター、福井県立大学の6機関からなる。機構内には、ワンストップサービスを提供するふくい貿易促進プラザを立ち上げた。特徴的なのは、単なる既存組織の一元化にとどまらず、機能の拡充を伴っている点である。ワンストップサービスの提供開始に伴い、県の上海事務所では駐在員の増員や現地コンサルタントとの提携、現地ローカル企業の信用調査などを開始した。

海外展開を検討する企業はまず、ふくい貿易促進プラザに常駐するアジア市場専門員の竹内正夫氏にファーストコンタクトをとる。竹内氏は、日系大手商社で15年にわたり、発電プラントや工場の設置、販路拡大など多岐にわたる海外ビジネスを経験してきた。長年にわたる海外ビジネスの経験を買われ、竹内氏は現在、県内企業の海外展開をトータルサポートする重要な役割を担っている。一例をあげると、中国での販路拡大を希望する企業には県の上海事務所やジェトロ福井、融資の相談なら地元の福井銀行の担当者につなげる。特徴的なのは、単なる橋渡し役にとどまることなく、海外ビジネスの経験を踏まえた、実践的なアドバイスを提供することである。海外では、法律や商慣習が日本と大きく異なる。進出後、予期せぬトラブルに巻き込まれることもすくなくない。進出時だけでなく、進出後の安定的な事業継続も見据えた、息の長いアドバイスを心がけているという。

相談窓口となるふくい貿易促進プラザは市内中心部にある福井商工会議所ビル6Fに入居する。設立当初こそ知名度が低いこともあり、相談件数が少なかったが、その後は、利用企業からの口コミなどで認知度が高まり利用件数が増加した。特に中小と零細、業種的には食品や機械からの相談件数が増え、潜在需要の掘り起こしに成功している。相談の9割は中国関連で占められ、販路拡大が中心という。一方、アセアン加盟国に関連する相談件数は現時点ではまだ少ないが、東南アジアが有力な市場であることは言うまでもなく、ふくい貿易促進プラザにおいて専門家による東南アジア相談日を毎月2回開設するなどして対応している。

プラザを訪れる企業は、まったくの白紙状態で相談にくることはほとんどない。すでに進出先を絞り込み、事業内容も固めた上での来訪がほとんどである。相談では、法律に抵触する内容はないか、現地の商習慣と異なるものはないかなど、海外事業計画のチェック機能を求める内容が中心を占める。なかには、現地市場向けのサンプル商品や価格表を持ち込む企

業もあり、県内企業の進出意欲の強さを肌で感じるという。一方、なかにはまったくの白紙で相談に訪れる企業もある。そうした企業には一度、現地を訪問するなどして、具体的なプランを固めてから再訪するようにアドバイスをしている。同時に、いきなりリスクの高い海外市場に打って出るのではなく、東京や大阪など国内市場にも目を向けるようアドバイスもしているという。

2. 海外事務所

海外展開に関する相談の圧倒的多数は、中国関連で占められる。こうした県内企業の熱い期待を一身に背負うのが、県の上海事務所（ふくい上海ビジネスサポートセンター）である。上海事務所では、主に中国における現地法人設立、法人運営、さらに販路拡大に関する相談にあたる。上海事務所の特徴としては、現地日系コンサルタントによる相談体制をあげることができる。県内企業からの相談に対応するのは、貿易促進マネージャーの古林恒雄（こばやしつねお）氏である。古林氏は、大手化学メーカーに入社後、1985年から中国事業開発に従事し、20数社の合弁会社を設立運営した後、1994年にコンサル会社を立ち上げ現在、会員企業1000社近くに対し、中国進出のコンサル業務全般を提供する。現地ビジネスに精通した現役コンサルタントが、現地法人の設立運営、さらに販路拡大の相談に乗る。その他にも、債権回収、契約、会計、税務、法律、労務など幅広い分野で相談に応じる。県を通しての相談は原則、無料である。県内企業は、プラザの竹内正夫さんを通じて、福井県に居ながらにして、現地情報を入手することが可能である。

上海事務所のもうひとつの特徴として、ビジネス・コーディネータをあげることができる。ビジネス・コーディネータは、県内企業の現地視察アテンドや商談、マッチングなどをサポートする。それを担うのは、上海のコンサル会社の総経理を務める杜軍（とぐん）氏である。氏は、1963年南京生まれ。浙江大学を卒業後、上海医療器械公司に入社する。その後、日本に留学し、帰国後、横浜市の海外事務所（上海）で日本企業の中国進出を支援し、その後、コンサル会社を立ち上げた。特筆すべきことは、単なるコンサル（相談）にとどまらず、進出先で当該商品が売れるかどうか、実際のマーケットに足を運び、現地バイヤーとも交渉するマーケット・リサーチを実施していることである。海外展開は、進出後の事業運営がもっとも難しいともいわれる。海外進出の厳しい現実を踏まえ、現地マーケットのニーズを把握した上で、適切な選択肢を県内企業に提供している。こうした実践的なサービスには民間で海外ビジネスに携わってきた竹内さんも舌を巻くレベルにある。

他にも、上海事務所では、法律相談や企業信用調査サービスなどを展開する。法律相談は、現地の実情に詳しい弁護士が対応する。契約、税務、労務などの従来型のメニューに加え、企業の合併・買収（M&A）や知的所有権などの幅広い相談に応じる。法律相談は好評を博し、県内企業からの利用が多い。モデルケースとしては、書類作成で1時間、現地相談で1時間、最後にフォローアップで1時間の合計3時間を想定する。県はこの3時間分の弁護士費用（日

本円で約7万円)を負担するので、県内企業は無料で利用できる。上海事務所では法律相談の他にも、企業の信用調査サービスを提供している。信用調査サービスは、現地の調査会社が中国における商談相手や取引先の信用情報を入手し、提供する制度である。対象企業の概要を調査するとともに、2期分の財務関連資料を提供する。1企業あたり、年間2回まで無料で利用することができる。

県は上海事務所に加え、香港にも海外事務所を構える。香港事務所においても、ビジネス・コーディネータにおけるマッチングや商談・視察アテンドなどを軸に、県内企業の海外展開を支援している。県は上海事務所と香港事務所を軸に、県内企業のアジア進出をサポートしている。

第2節 中小企業向け支援策

今節では、中小企業の海外展開や販路拡大につながる支援策を紹介する。制度はもっぱら海外展開のみを支援するものではないが、県内企業が海外展開の足がかりとして積極的に利用していることから、本節で紹介する。以下では、産業活性化支援資金、新分野展開スタートアップ支援事業、福井産品応援者バンクを取り上げる。いずれも従来型の支援策とは異なり、資金援助と経営支援とワンセットで提供するなど、特徴ある取り組みが並ぶ。

1. 産業活性化支援資金

県は中小企業向けに様々な支援メニューを用意する。そのひとつが2012年4月から始まった産業活性化支援資金(県外・海外販路開拓支援分)である。本制度は従来からの産業活性化支援事業(経営活性化支援分、新事業展開等支援分)を拡充したものである。県内企業が、海外や県外²⁰において県産品の販路開拓を支援するものである。融資対象者は、①県内に本社を構える中小企業、②県外および海外への県産品の販路拡大をすすめる、③県内事業所の廃止・縮小、従業員の減少を伴わないもの——を要件とする。支援例として、県内で製造した工作機械を海外で販売するため、営業およびメンテナンス拠点を兼ねた海外事務所の開設費、あるいは、県内で製造した漆製品の販売先を開拓するための海外見本市や商談会への出展に伴う費用が支援対象となる。融資限度額は1億5千万円で、地元金融機関からの借り入れとなるが、県の融資制度を利用するため、低利の融資を受けることができる。さらに保証料(年0.35%~1.70%)は県が半分負担する。

本制度は事務所や営業所などの店舗に加え、販路拡大を伴う工場進出も支援する点に特徴

²⁰ 県外では、飲食業なら県産品の食材を活用した飲食店の出店費用、菓子製造業なら県産銘菓を販売するための店舗出店費、小売業なら県の特産品を販売する店舗の出店費が支援対象となる。

がある。原材料や部品、商品が県内産であれば、販路拡大を伴う海外工場進出も支援対象となる。懸念される県内産業の空洞化については、融資要件の③県内事業所の廃止・縮小、従業員の減少を伴わないもので歯止めを掛け、中小企業の海外展開に伴い、県内の産業や雇用に影響が及ばないようなきめの細かい支援策となっている。

2. 新分野展開スタートアップ支援事業

国内市場が厳しさを増すなか、県内中小企業の持続的な成長をめざし、新たな事業分野への進出を応援する新分野展開スタートアップ支援事業がある。本制度は、2011年9月に創設された。県内の中小企業が、経営の多角化や事業転換に取り組む場合、設備や販路開拓等にかかる経費の一部を助成し、新たな事業分野への進出を後押しする制度である。本制度は、新分野展開に必要な経費の一部助成という従来型の金銭支援に加えて、金融機関、商工会議所または商工会、産業支援センターで構成する支援チームが新分野に挑戦する中小企業を向こう5年間サポートし、事業計画の実現を支援する点に最大の特徴がある。チーム全体で、新分野進出に向けた事業計画の進捗を確認するとともに、経営上のアドバイスをを行い、新分野展開に向けた継続的なフォローアップをしている。

本助成事業の対象者は、県内に主たる事業所を有し、1年以上の事業実績があり、過去3年間の平均または前事業年度の売上額が年間10億円未満の中小企業である。対象事業は、既存事業の経営資源を活用して取り組む経営の多角化や事業転換を行う取り組みで、産業分類（細分類以上）が異なる新分野への進出や、技術、用途、性能等において従来と異なる分野に進出しようとする取り組みが対象となる。具体的には、新商品や新サービスの開発費、及びそれを製造・提供するための設備・施設の整備費、展示会、見本市、商談会等への参加費、新商品等の販路拡大のための広報費などである。助成率は対象経費の3分の2で、助成限度額は1000万円である。毎年10件程の採択を予定する。2012年度でみると54件の応募が寄せられ、9件（総額8000万円）が採択された（図表1参照）。

図表1 新分野展開スタートアップ支援事業の活用企業

企業名	所在地	新分野展開スタートアップ支援事業
株式会社イワシタ	福井市	半導体新素材とガラス新素材の研削加工専用機械の開発
クッキング福井株式会社	鯖江市	地産地消をベースとしたふくいフードビジネスの新規展開と需要創出、及び地域協働推進活性化事業
株式会社サザンパワー	福井市	からあげ専門店「王様のからあげ」事業拡大及び事業展開による福井食材の販路拡大
株式会社下村漆器店	鯖江市	次世代給食サービス「インカートクックシステム」のパッケージ開発・販売事業
株式会社ドラフト	あわら市	レディースアパレル販売サイトの立ち上げ・福井発オリジナルブランドの立ち上げ
中山商事株式会社	福井市	幼児、子ども向け『知育教材』を使った、脳力育成カリキュラムシリーズ第1弾「きょうりゅう将棋」 (集中力、想像力、先読み力養成講習付き)
有限会社松田水産	あわら市	インターネットによる魚介類発注システム「会員制さかな市場」の全国展開
株式会社宮川造園	敦賀市	木質バイオマス燃料・廃棄木質再生堆肥製造販売事業
有限会社木工房蔵	越前市	手作り3連時計販売における新店舗展開事業

資料出所：福井県産業労働部

このうち、福井市内で飲食店を展開する(株)サザンパワー（本社福井市、従業員 7 人）は本制度の支援を受け、上海進出に成功している。2009 年 6 月に設立された同社は、福井市内でから揚げ店と蒸しパン店をそれぞれ 1 店舗ずつ運営していた。2012 年度に本制度の支援を受け、助成金（1000 万円）は海外出店に伴う初期費用に充当した。同社のから揚げは、福井県産の塩こうじや醤油を使った味付けが特徴で、全国規模のから揚げ大会で表彰されたこともあり、味には定評がある。2012 年 6 月には上海第 1 号店の出店に成功し、2013 年には直営 2 号店を出店する。今後は 3 年程かけて 50～60 店舗まで拡張する方針という。

3. 福井産品応援者バンク

県は 2012 年 6 月、福井産品応援者バンクを立ち上げた。本制度は、中国における有力仕入れ責任者を「福井産品応援者バンク」としてネットワーク化し、現地のバイヤー人脈を活用し、中国市場での販路拡大をめざすものである（図表 2 参照）。海外事務所の駐在員やふくい貿易促進機構のスタッフによる定期的な訪問を通じた県産品の売り込みに加えて、中国における展示会への参加依頼、さらに現地バイヤーを国内に招聘し、県内企業とのビジネスマッチングも手がける。2013 年 3 月には福井商工会議所で、食品や伝統工芸品、クラフト製品を対象に、関連する現地の有力バイヤーを招き、県内企業とのビジネスマッチングをサポートした。海外ビジネスは人との出会いや人脈が重要ともいわれる。県は現地バイヤーの組織化に力を注ぎ、2013 年 4 月時点で登録バイヤーは 50 社 54 名にのぼる（上海企業 28 社 30 名、香港企業 13 社 15 名、杭州企業 3 社 3 名、北京企業 1 社 1 名、広州企業 2 社 2 名、紹興企業 1 社 1 名、台湾企業 1 社 1 名、シンガポール企業 1 社 1 名）。県は今後も現地の有力バイヤーに積極的な働きかけを行い、福井産品応援者バンクの登録者の拡充を進める。5 年後には登録者 100 名をめざしている。

図表2 福井産品応援者バンク(一部抜粋)

取り扱い商品	都市	企業名	通称(店舗名)	業態
繊維	上海	上海世界貿易商城有限公司	上海マート	展示場
眼鏡	香港	TOKYO OPTICAL CO.(H.K)LTD	東京メガネ	高級メガネ小売店
眼鏡	香港	Eye' NL Group	尊貴視力	高級メガネ小売店
食品	上海	上海千貫貿易有限公司	れんか	飲食店、食品輸入卸
食品	香港	A-STYLE INTERNATIONAL LTD	優質堂	冷凍海鮮、加工食品(輸入卸)
工芸品・雑貨	上海	和趣(上海)貿易有限公司	和趣生活館	工芸品等卸・小売(店舗)
工芸品・雑貨	香港	OPLUS	flea+cents	生活雑貨輸入卸・販売
全般	上海	上海美羅城文化娛樂有限公司	美羅城	ショッピングモール
全般	上海	紅馬(中国)有限公司	紅馬	各種商品輸入・卸
全般	上海	上海帝泰發展有限公司	正大広場	ショッピングモール

資料出所:福井県産業労働部

第3節 海外展開の現状

1. 県内企業の海外展開の状況

地場産業である眼鏡と繊維の海外展開に端を発し、県内企業の海外展開は製造業の発展と密接な関係を有する。近年でみると、機械や化学分野における海外展開が加速している。化学関係では、県内には大手企業があり、独自の経営判断で海外進出する一方、機械関係では、親会社の村田製作所（本社・京都市）やヤンマー（本社・東京都）などの海外展開に伴い、県内の下請企業が追従するパターンが多いという。

県内では、規模も大きく、体力のある企業はすでに海外展開をすませているのが実情である。その意味では、製造拠点の海外展開は出尽くした感もある。今後、海外展開する企業は、中国を巨大なマーケットと捉え、現地で商品を販売する販路開拓や販路拡大が主流となる。中国では経済発展に伴い、中間層が広がりを見せ、今までは売れなかった高額商品も売れ始めているという。人口減少に伴い国内市場が頭打ちとなるなか、人口 13 億人の中国は有力な市場である。いち早く海外展開した眼鏡産業についても、中国では、福井県産の高級品も売れているが、現地の売れ筋は地元製の安価な商品である。人件費が高騰しているとはいえ、日本よりも生産コストの安い中国製との価格競争に巻き込まれたら勝負にならない。中国市場で着実に売上げを伸ばすには、これまで以上に付加価値を高めていくことが必要ともいう。

今後、製造拠点を海外に移す企業は、親会社の進出に伴う追従型や現地法人の生産設備のメンテナンス関係が中心となる。一方、既に中国に製造拠点を移した企業では、新たな加工基地としてベトナムに期待を寄せる。ベトナムを足がかりに、広大な東南アジア市場への進出を検討する企業もあるという。

(1) 海外展開企業の特徴

海外展開に成功している企業にはある特徴がみられる。それは国内で好業績を残していることである。海外に事業所を新設するには、一般に 2000 万円近くの資金が必要ともいわれる。海外展開企業は金融機関に融資を求めるが、審査基準は国内業績が基本となる。国内で実績を残している優良企業には、金融機関も好条件で融資し、海外展開の道が開ける。一方、国内で苦戦している企業は、貸し倒れリスクが高いことから銀行も融資を渋り、海外展開への道は厳しくなる。現状、コスト高、円高を理由に、海外展開している企業はほとんどない。国内の厳しい競争を勝ち抜き、好業績をあげることができたからこそ、海外にも進出しているのが実情である。

さらに海外展開後の事業運営の特徴として、現地法人のトップにローカル人材を据えることがあげられる。福井市内に本社を構える繊維メーカーでは、外国人研修生を育て上げ、現地法人の総経理に抜擢した。その後の海外での活躍が認められ、現在では国内本社の役員にも就任している。進出当初こそ国内からの技術支援などが必要であるが、軌道に乗ったら、

積極的にローカル人材を登用することが重要である。頑張ればトップになれるということは、現地従業員のモチベーションアップにもつながり、ひいては海外進出後の安定的な事業運営にもつながるといえる。

(2) 海外展開に伴う国内事業への影響

海外展開に伴い、国内では取引のなかった大手企業から仕事を受注するなどプラスの効果を描く企業はすくなくない。事例調査した老舗機械部品メーカー（本社福井市、従業員40人）においても、上海進出を機に国内大手との取引がスタートし、海外展開したことで、国内の売上げや雇用にもプラスの影響が出たと指摘する。

現状、県内企業の海外展開は、国内でも好業績を残しているところばかりである。国内が立ち行かなくなり、工場を閉鎖して、海外に生産拠点を移管する動きはほとんどみられないという。県内企業の海外展開は、新たな顧客獲得、業務拡大、新分野進出が中心である。その意味では、守りの海外進出ではなく、攻めの海外展開ともいえる。県内には大手の下請や中小零細企業が圧倒的多数を占め、「海外展開しなかったら、潰れてしまった」と指摘する中小オーナーもすくなくない。海外展開したからこそ、国内の生産や雇用も維持できたというのが中小企業の本音ともいえる。

(3) 海外展開の予備軍

県内では、体力のある企業はすでに海外展開をはたしているものの、今後の潜在的な海外展開の予備軍として、二代目企業をあげることができる。戦後生まれの企業では、創業者こそ海外展開に及び腰なもの、二代目は積極的に海外に目を向け、現地に足を運び、自らの目で見て、肌で感じ、海外進出プランを練っている。なかには、創業者がリタイアするのを心待ちにしている企業もあるという。二代目同士で海外視察に赴き、共同進出を計画するグループもある。こうした企業は自社の技術に絶対的な自信をもっているのが特徴である。現状では、創業者の目が光り、すぐには海外展開できないものの、海外から小口の仕事を受注したり、現地への技術支援をしたり、将来の海外展開に向け、着実に布石を打っている。二代目として、将来の海外展開のビジョンを具体的に固めている企業もすくなくないという。大手を中心に、体力のある企業の海外展開は一段落したもの、今後は二代目企業の海外展開が広がりを見せる可能性もあるという。

2. グローバル人材の確保

(1) 中小企業におけるグローバル人材の確保

県内企業では、一部の大手を除き、海外勤務を希望するグローバル人材はほとんどいないという。こうした企業では、海外勤務を打診されても、尻込みする人がほとんどだという。グローバル化が避けて通れないなか、中小経営者が頭を悩ます部分でもある。学生の側から

みると、県内企業に就職を希望するのは、家屋や山林の管理をしなければならない長男など、地元に残らなければならない理由を抱えているひとばかりである。ベトナムに進出したある中小企業では当初、海外勤務に誰も手をあげなかったという。業を煮やした社長は、半年と期限を区切り、若手の独身社員を現地に強制的に赴任させた。最初の赴任者は予定通り、半年で帰国した。次の赴任者は現地のベトナム人女性と結婚して、帰国時期を延長するに至った。身軽な独身社員に的を絞って海外赴任させるなど、中小企業は知恵を絞って、迫りくるグローバル化に対応している。

とはいえ、嫌がる若手社員を無理やり海外赴任させるのは問題であるとの声もあがった。国内の仕事を十分に理解できていないのに、海外赴任しても、現地のローカルワーカーを指導できず、役には立たない。場合によっては、現地法人からひんしゅくをかう。グローバル人材を育成するための語学留学も同様である。海外ビジネスで求められる会話と日常会話はまったく異なる。ある程度、国内の実務経験を積まないで海外赴任させるのは、本人にとっても、現地法人にとっても良いことではない。現状では、県内の中小・零細企業では、海外で活躍できるグローバル人材が不足している。国内の仕事はナンバー2に任せて、社長自らが海外を飛び回っているのが実情という。

こうしたなか、県内の中小企業は知恵を絞り、グローバル人材の確保に奔走している。先の機械部品メーカーでは、福井市内にある県立足羽（あすわ）高校の中国語コースの学生にターゲットを絞って、採用活動を進める。他の企業では、地元の福井大学や福井県立大学における海外志向の強い学生の確保に力を注ぐ。中小企業のグローバル人材確保が厳しさを増すなか、地元の教育機関を中心に、地域の人的資源を有効活用する様子が見えてくる。

(2) 外国人研修生と外国人留学生

グローバル人材が不足するなか、一部の中小企業では、外国人技能実習生を有効活用している。県内のある企業では、中国やベトナムの技能実習生を長期に受け入れ、技術だけでなく日本語や日本的な物の考え方などを教える。帰国後は、日本で学んだ技術や考え方を母国で活かし、現地法人の責任者として活躍している元研修生もいるという。こうした外国人研修生の活用は先の機械部品メーカーでも確認できた。同社では、数年前から技能実習生を受け、帰国後は現地の即戦力として活躍している。定着を促進するため2割、3割増しの賃金で処遇している。グローバル人材の確保が難しい中小零細企業では、外国人研修生は頼みの綱となっている。

一方、県には外国人留学生を紹介してほしいとの要望が寄せられるという。グローバル人材の確保が難しい中小企業は、地元の福井大学の外国人留学生に期待を寄せる。かつて、グローバル人材を求める企業が大学側に直接、アプローチしたことがあった。しかし、優秀な留学生が企業の使い捨てになるのではないかと大学関係者が懸念を抱き、頓挫したことがあった。現在、県には就職を斡旋する機能はないが、将来的には県が企業と大学の間に入り、

橋渡しのような役割を果たしていくことも考えていきたいという。

第4節 政策評価と課題

1. 県内企業の評価

県は様々な支援メニューを用意し、企業の海外展開を後押ししている。このうち企業側からもっとも評価が高いのは、海外事務所の法律相談である。法律相談は1企業あたり年間3時間まで無料で利用できる。年間の利用制限はあるものの、問題が深刻化する前の入口段階での相談やセカンド・オピニオンとして利用する企業が多いという。先の機械部品メーカーも県の法律相談を利用した企業のひとつである。同社は、中国進出に伴い貿易関係で上海事務所の現地弁護士に相談した。中国は地域により法律も異なり、実務上の運用が異なることもある。現地弁護士に相談したことで、解決の方向性がみえて、海外事業展開に弾みがついたと高く評価している。

県としても企業側からの高い評価を踏まえ、法律相談制度の周知にも力を注ぐ。すでに海外展開を果たしている企業には、進出後の事業運営の相談も可能であることを伝え、県内企業の積極的な利用を促している。

2. 企業が求める支援策

一方、県に求める支援策としては、直接融資を訴える企業が多い。県は現在、産業活性化支援資金では保証料の一部を負担し、新分野展開スタートアップ支援事業では必要経費を助成しているが、直接融資は手がけていない。海外展開する企業は、現地法人の立ち上げなどで一般に2000万円近くの初期投資が必要ともいわれる。進出企業は、当面の運転資金が必要になり、特に中小零細では資金繰りで行き詰まるケースが多い。先の機械部品メーカーも、「海外で沢山の仕事があっても、金融機関は中小企業に簡単にはお金を貸してくれない。人口13億人の巨大マーケットを抱える中国では、設備投資にも巨額の資金が必要となる。国内の体力に見合った設備投資が必要なことはいままでのないが、海外で伸びる見込みのある分野には県も積極的に融資してほしい」と注文をつける。

一方、少数とはいえ製造拠点の海外移管を検討している企業からは、東南アジアにおけるレンタル工場の開設を望む声があがる。国内の自治体では現在、富山県がレンタル工場の開設をすすめる。近接する自治体の動きもあり、有償でもいいから、半年程度のレンタルを希望する声もある。当初はレンタル工場で試験的に操業し、軌道に乗ったら、本格進出に踏み切るビジネスモデルを描く企業もある。

その他には、通訳サービスを求める意見も寄せられる。進出企業は、必ずといっていいほど、言葉の壁にぶつかる。進出当初こそ、海外事務所のビジネス・コーディネータが部分的

にサポートすることも可能であるが、特定企業に貼り付いて通訳サービスを提供することはできない。

3. 訴訟リスク

県は新規販路拡大を中心に、海外展開を積極的に後押しする。企業が海外事業展開に失敗した場合、訴訟リスクを抱えているともいえる。その点については、県はサービス提供前に企業側に十分な説明を行っている。例えば、福井産品応援者バンクでは、県は現地で最適であると考えた企業を、リストアップする。しかし、その後の成約や最終利益についてまで保障するものではない。このことは、進出企業側に念押しする。その意味では、県は海外展開の橋渡し役、仲介役に徹しているともいえる。ふくい貿易促進プラザが支援しているのは、海外展開の入口（玄関）まで連れていくことが中心である。本当に難しいのは、進出後の事業展開である。行政は玄関先までは支援できるが、その後の事業運営まではサポートできない。現地の有力バイヤーを紹介することはできるが、実際の取引や事業継続、利益の確保は経営者のビジネス手腕にかかる。

第5節 海外展開支援に伴う諸問題

1. 産業の空洞化

県が企業の海外展開を支援することは、産業の空洞化につながるのではないかという批判が常につきまとう。その問題は 2012 年夏、県議会でも質問を受けた。そこで県も実態調査に着手した。過去 3 年間、県内で海外展開した企業 30 社に聞き取り調査を実施した。国内で空いたラインは、別の製品製造で対応するなどしており、ライン数の減少すら確認できなかったという。

海外展開するのは国内でも業績が良い企業ばかりである。国内で苦戦しているようでは、海外でも勝ち目はない。海外展開したことで内外のコスト差を意識するようになり、生産性が向上したと指摘する企業もすくなくない。さらに、これまで取引のなかった国内大手から仕事を受注したとの声も聞かれる。首都圏などでは、国内は企画・設計・研究開発に特化し、製造拠点はすべて海外に移管している企業もあるが、福井県内にはそうした企業はほとんどない。事業所が丸ごと海外移転すれば、確かに空洞化につながるが、ラインの一部移管では、空洞化にはつながらない²¹。

²¹ 生産設備の一部を海外移管すると、下請関係に影響が及ぶとの声が聞かれた。今回調査では下請関係にまで踏み込んでいない。

2. 海外利益の国内還元

一方、海外で得た利益はどのように県内に還元しているのか。県は、この点についても、聞き取り調査を実施している。それによると、配当を通じて、県内本社に利益をもたらす企業や、現地法人がつくった製品を国内に納品させ、本社が販売することで、マージンを得て、福井県内に利益を落としている企業もある。海外展開に伴い、お金も働く場所も福井から流出したことはない。県としても、雇用が失われるから、国内に残ってくれとは言えない。このまま国内に残り、座して死すべきとも言えない。国内の生産や雇用を維持するためにも、積極的に海外展開して、アジアの成長を取り込むことが重要である。

3. 国内生産部門の役割

県内製造業の海外展開は、生産ラインの一部移管にとどまり、事業所全体を海外シフトした企業はほとんどない。一方、県外に目を向けると、生産部門をすべて海外に移管し、国内部門は設計・開発・研究部門に絞り込む企業も一部には存在する。国内は設計・開発・研究に特化したとしても、ラインの一部は国内に残さないと、国際競争が激化するなか、国内企業からの小ロット、短納期の要求に迅速に対応することはできない。業種にもよるが、国内は設計・開発などに絞り込み、製造拠点はすべて海外に移管するというのは、多くの県内企業にとっては現実的ではないと思われる。

県内のあるリボンメーカーは現在、世界に 10 拠点を有する。当初は海外展開に二の足を踏んでいたが、同業他社の進出を機に、海外展開に踏み切った。国内にとどまることに固執し、競争力を失ったら、従業員の雇用が守れなくなるからである。「グローバル化が進むなか、企業が競争力を維持するには、海外展開もやむを得ない。その際には、技術的なものは極力、日本に残し、どうしても必要な部分のみ海外移転している」というのが進出企業の本音ともいう。

第6節 今後の課題

1. 第3次産業の海外展開

製造業の海外展開は一段落したものの、今後の新たな芽としては、サービス業、特に、レストラン、外食産業の海外展開に期待が寄せられる。新分野展開スタートアップ支援事業の対象になったサザンパワーは 2012 年 6 月、上海に進出した。同社は 2012 年 3 月、ふくい貿易促進プラザに相談に訪れており、わずか 3 カ月で海外展開に成功している。スピード進出の背景には、支援事業の助成金に加え、人的なネットワークを指摘することができる。サザンパワー側は、フェイスブックで交流のあった地元社長の紹介で、上海のフードコートのオーナーとビジネス・パートナーを組むことに成功した。若者世代を中心に交流人口の増え

るソーシャル・ネットワーキング・サービスを最大限活用し、短期間での海外進出につなげている。売上げ、従業員規模とも軽量級である同社が海外展開に成功したことは、県内の同業他社にも刺激材料となっている。上海事務所のビジネス・コーディネータが福井を訪問した際、サザンパワー社をコメンテーターとしてセミナーを開催したところ、多くの外食、レストラン関係者が足を運び、潜在需要の大きさに驚かされたという。大手を中心に、県内製造業の海外展開が一段落したなか、今後は外食、レストラン産業の海外展開が広がりを見せる可能性もある。県は3次産業に対してもこれまで以上に支援制度の周知・徹底を図り、幅広い業種の海外展開を後押ししていく。

2. 地場産業の多角化

福井県内は全般に、下請け企業の集積が広がる。親会社の海外移転に伴い、仕事がすこしずつ減り、海外展開を余儀なくされている側面もある。その一方、国内市場が頭打ちとなるなか、体力の残っているうちに、海外展開に打って出る地場産業もすくなくない。そのひとつが眼鏡産業である。眼鏡の3大生産国は中国、イタリア、日本とも言われる。福井県を中心とする日本の眼鏡メーカーは、生産量では中国には太刀打ちできないのが実情である。国際競争が激化するなか、県内の眼鏡産業は、異業種展開に力を注ぎ、医療器具や医療機械にすそ野を広げる。眼鏡のチタンフレーム加工は、高度な技術が必要とされ、この技術を医療器具のチタン加工に応用している。眼鏡の異業種進出は「医工連携」と呼び、県も積極的に支援している。国内トップの眼鏡企業である株式会社シャルマン（本社・福井県鯖江市、従業員約600人）は、ホリテックというブランド名で眼科用ピンセットを製作して2012年、グッドデザイン賞を受賞した。医療器具は、肌に直接接触れるもので、金属アレルギーの問題を抱える。しかし、チタンにはアレルギーの心配がなく、高度な加工技術を必要とすることから、眼鏡産業が進出するには、うってつけの分野ともいえる。

もうひとつの地場産業である繊維も近年では経営の多角化が進む。繊維産業では、カーシートやエアバック、テントなどにも手を広げている。かつてのように、アパレル一辺倒では事業運営は難しいのが実情である。県としては今後も、地場産業の多角化には積極的に支援を行い、県内産業の発展に力を注ぐ。

第7節 小括

最後に、本章で述べたことを簡単にまとめ、残された課題を整理する。

① 企業の海外展開における地方自治体の役割と課題

グローバル化が進むなか、企業は海外市場への対応に迫られている。体力のある大企業で

は生産設備や販売拠点の海外シフトが進み、既存の海外拠点を足がかりに、新たな市場獲得にも意欲をみせる。一方、中小や零細では海外展開への意欲はあるものの、ノウハウに乏しく、資金面でも苦戦しているのが実情である。こうした傾向は、大手下請や中小零細が集積する福井県でも同様の傾向が確認できる。こうしたなか、県は既存の縦割り支援体制を見直し、窓口一本化によるワンストップサービスを実現させた。併せて、窓口には民間出身の海外ビジネス経験者を据えることで、実践的なアドバイスの提供も可能になった。こうした制度面の拡充に加え、内容面でも法律相談や現地マーケット・リサーチなど実践的な支援メニューをそろえ、ノウハウの乏しい中小企業の海外展開を積極的に後押ししている。

企業側からは、法律相談を筆頭に高い評価を得ている一方、レンタル工場などハード面の整備、直接融資、通訳サービスの提供などを求める声があがる。現状、県は海外展開の橋渡し役に徹している。支援メニューも情報や相談などソフト面が中心で、設備などのハード面はサポートしてない。自治体が支援できる範囲にはおのずと限界がある。どこまで支援するかは、今後の検討課題のひとつといえる。

② 中小企業のグローバル人材の確保と育成

中小企業の海外展開を後押しするためにも、グローバル人材の確保と育成は喫緊の課題といえる。現状では、県内の中小・零細企業では従業員の地元志向が強く、海外勤務への関心が高くないのが実情である。零細企業においては社長自らが海外を飛び回り、国内の仕事はナンバー2に任せているのが実情である。こうした状況下、中小企業は知恵を絞り、地元教育機関に目を向け、グローバル人材の確保を急ぐ。県には外国人留学生を紹介してほしいとの声も寄せられ、中小企業のグローバル人材の確保は熾烈な競争を極める。

こうしたなか、外国人研修生をグローバル人材として活用する中小企業が目に付く。これまで、外国人研修生は安価な労働力として単純作業に従事してきた面がある。しかし、研修生の中には、技術や技能に加えて、日本語や日本的な物の考え方を身につけた人もすくなくない。帰国した研修生を、現地法人の責任者として雇い入れ、技術や技能に加え、国内本社の考え方をローカルワーカーに的確に伝える役割を担わせている企業もある。

一方、グローバル人材の育成面については、課題は限定的であった。その背景として、人材育成は企業のOJTが中心で、行政に対する期待値が低いことを指摘できる。聞き取り調査でも、企業は即戦力につながる実務的なグローバル研修を求めており、自社の仕事に直結しない汎用的な座学講座への関心はあまり高くはないとの声も聞かれた。こうしたなか、ジェトロでは海外進出に必要な知識を盛り込んだ貿易実務講座を開設する。海外展開のノウハウに乏しい中小企業にとっては、有用なグローバル人材育成メニューとなりうる。海外展開を検討する中小企業の積極的な活用が期待される。

③ 産業の空洞化と海外支援策

県が企業の海外展開を支援することは、県内産業の空洞化につながるとの批判もある。こうしたなか、県は地元産品を活用した販路拡大を積極的に支援するなど、県内経済にプラスの効果をもたらす支援体制を整備する。海外展開に伴い、県内の生産や雇用が海外に流出しないよう目配りする一方、アジアの成長を取り込むスキームを構築し、県内、海外ともに成長する Win-Win の関係をめざしている。

県が海外展開を積極的に支援するのは、基幹産業である製造業を維持していくことが、県内経済の発展につながるからである。現状、海外展開しているのは、国内でも好業績を残している企業ばかりである。国内で苦戦しているようでは、海外でも勝ち目はない。高い技術力などを背景に、国内の厳しいマーケットを勝ち抜いたからこそ、海外展開の道も開けたのが実情である。海外展開に伴い、これまで国内で取引のなかった大手企業から仕事を受注するようになったとの声も聞こえる。海外展開したことで、国内の生産や雇用が維持されたと指摘する企業もすくなくない。国内に固執した結果、企業が競争力を失ったら、生産も雇用も維持できない。人口減少という構造的な縮小要因を抱えるなか、企業が海外に活路を見出すのは必然的な流れともいえる。グローバル化の波が押し寄せるなか、企業の海外展開を支援する一方、生産や雇用の流出に歯止めをかける県の支援体制は新たなモデルとして期待が寄せられる。

