

第8回APEC中小企業産業交流フォーラム

グローバル社会における中小企業の  
ビジネスチャンス  
調査報告書

2005年12月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

## はじめに

APEC（アジア太平洋経済協力）中小企業産業交流フォーラムは1998年9月、マレーシアのクアラルンプールで開催された第5回中小企業大臣会合において、日本のAPEC貢献プロジェクトとして日本政府が提案し、承認されたもので、2005年度で8回目となります。本フォーラムはAPEC域内の中小企業間の相互理解、ビジネス交流を促進し、新たなビジネス・チャンスの創出、産業振興を図ることを目的とするものです。フォーラム開催に合わせ、毎年、APEC域内の主要な産業や特定のテーマについて調査を実施し、報告書にとりまとめています。

本年度の調査は、「グローバル社会における中小企業のビジネスチャンス」をテーマに、経営のグローバル化や産業交流がますます進む中で、中小企業がこれまでの企業活動や経営・ビジネス手法に必ずしもとらわれることなく、如何にして既存のビジネスを発展させ、新たな商機を見出していくべきかなどについてインタビュー形式で調査したものです。

本報告書によって、APEC域内の中小企業が、新たなビジネス機会のアイデアやヒントを得ることができれば幸いです。

最後に、本調査にご協力いただきました関係者各位に心より感謝申し上げます。

2005年12月

日本貿易振興機構（ジェトロ）  
経済分析部

## 目 次

### 日本

日本地下水開発株式会社 .....	1
ワテック株式会社 .....	4
株式会社坂本乙造商店 .....	7
株式会社カケンジェネックス .....	10
テクノス株式会社 .....	12
株式会社ラプラス・システム .....	14
理光産業株式会社 .....	16
カーツ株式会社 .....	18
株式会社アイリス .....	20
日産常磐株式会社 .....	23
株式会社マルハ物産 .....	25
株式会社スワニー .....	28
株式会社ヒューテック .....	30

### オーストラリア

AUSTRADE（貿易促進庁） .....	32
CIS Secure（CISセキュア社） .....	34

### カナダ

Business Development Bank of Canada（カナダビジネス開発銀行） .....	36
Dalsa Corp.（ダルサ社） .....	37

### チリ

チリ製造業・サービス業輸出業者協会 .....	39
COSMETICA NACIONAL（コスメティカ・ナショナル社） .....	41
Traverso S.A.（トラベルソ社） .....	42

### 中国

国家発展・改革委員会 中小企業司 .....	44
欧迅体育文化諮詢有限公司 .....	46
天正創智信息技术有限公司 .....	48

### 中国香港

HKSMEGA (香港中小企業總會) .....	50
工業貿易署 .....	51
<b>インドネシア</b>	
協同組合・中小企業省 .....	52
Java Dini Art (ジャバ・ディニ・アート社) .....	54
PT Putrabali Adyamulia (PT プトラバリ・アジャムリア社) .....	55
Terracotta Indonesia (テラコッタ・インドネシア社) .....	56
<b>韓国</b>	
中小企業庁 .....	57
株式会社ノブテック .....	61
<b>マレーシア</b>	
SMIDEC (中小企業振興公社) .....	65
Zeito Plastic Components Sdn Bhd (ゼイト・プラスチック・コンポネント社) .....	67
<b>メキシコ</b>	
経済省 .....	69
Red Interamericana de Comercio (R I C S A) (リスカ社) .....	72
<b>ニュージーランド</b>	
New Zealand Trade & Enterprise (ニュージーランド貿易振興公社) .....	74
Interactive Technologies Ltd (ITL) (インターアクティブ・テクノロジー社) .....	76
New Zealand Pharmaceuticals Ltd (NZP) (ニュージーランド薬品社) .....	78
<b>ペルー</b>	
PROMPYME (小・零細企業促進センター) .....	80
Alpa Exportaciones (アルパ輸出会社) .....	82
Consorcio Artesanias MERINO S.A.C. (メリノ社) .....	83
<b>フィリピン</b>	
貿易産業省リージョン 11 局 .....	85
ハブポート・インタアクティブ株式会社 .....	87
レイン・システム株式会社 .....	89

## ロシア

OPORA（全ロシア中小企業協会） .....	91
連邦政府経済発展商務省 .....	93
Medpharmservice（メドファームセルヴィス社） .....	95

## シンガポール

International Enterprise Singapore（シンガポール国際企業庁） .....	98
Ya Kun International Private Limited（ヤ・クン・インターナショナル・プライベート社） .....	102

## チャイニーズ・タイペイ

経済部投資業務処 .....	105
経済部中小企業処 .....	107
中華民国対外貿易発展協会（TAITRA） .....	109
四零四科技（Moxa Technologies Co., Ltd） .....	111
逸祥貿易有限公司 .....	113

## タイ

OSMEP：Office of Small and Medium Enterprises Promotion（中小企業振興局）	115
SME Trade Promotion Co., Ltd.（SME トレードプロモーション社） .....	116

## 米国

US Market Access Center（旧団体名：International Business Incubator） .....	117
GeoVector（ジオベクター社） .....	119

## ベトナム

Agency for SME Development-ASMED（中小企業発展局） .....	121
Ha Tran（ハチャン合資会社、略称 A-Design） .....	123

**国名： 日本** - **中小企業**

企業名	日本地下水開発株式会社（山形）
業種	無散水消雪・ボーリング工事、土壌・地下水汚染の浄化事業
従業員数	190人（関連会社含む）
海外拠点	なし
企業 URL	<a href="http://www.jgd.co.jp">http://www.jgd.co.jp</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

同社は道路などの雪を溶かす無散水消雪システムの販売で全体の 50%のトップシェアを誇る。同事業を核としつつ、米国ウォルシュ社と共同事業協定を締結し、技術を導入することにより、土壌・地下水の汚染浄化事業にも乗り出している。協定締結時のウォルシュ社での長期研修、年1回のウォルシュ社での社員研修、日本での講演会へのウォルシュ社の社員招聘などを通じて、同社は日本にはない汚染浄化事業に関するノウハウと技術を習得した。近年の環境意識の向上、環境法制度の整備などの要因により、汚染浄化事業の受注件数は順調に増えている。ウォルシュ社から取り入れた同社の技術は、東京ビッグサイトで開催された 2005 地球環境保護：土壌・地下水浄化技術展でも高い評価を受け、これまで直接取引の無かったエンドユーザーからも引き合いが来ている。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

同社がウォルシュ社と出会ったのは 1997 年。当時、山形県では友好姉妹都市であるコロラド州のジェトロ・デンバー事務所に職員を派遣し、お互いのビジネス関係の発展を模索していた。県内では環境関連問題が注目されはじめた時期であったこともあり、山形県のプログラムで同社がデンバーに派遣され環境関連会社を数社紹介された。そのうちの一つがウォルシュ社であった。

無散水消雪システムの販売は公共事業に深く依存する。このため、当時、日本地下水開発は同社の技術が活用できる新たな事業を模索していた。一方、ウォルシュ社は 1992 年から海外展開を始め、日本への進出を同年に果たしたものの（日本総研とのバイオによる土壌浄化プロジェクト）、さらなる進出の足がかりとなるものを模索していた。このように両社の業務提携はお互いにとって望ましいことであったため、両社は 1998 年に共同事業協定を締結した。締結後まもなく実施された 6 週間（計 4 名）のウォルシュ社での研修は中身も濃く、同社にとって大きな財産となった。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報取**

### **集不足、資金調達、言語の問題など)**

ウォルシュ社から移転した水平井戸による土壌汚染浄化技術はそれまで日本で利用されていなかった。このため、土地の狭い日本では機械の活用が困難な場合がある、などの問題が生じた。また、同社にとって土壌汚染浄化事業は新規参入になるため、当初は知名度も低く、なかなか引き合いが来なかった。しかし、ウォルシュ社を日本に何度も招聘し講演してもらうことで知名度が高まったこと、ウォルシュ社から得た技術により競争力をつけたこと、などの理由から同社の地下水汚染浄化技術の評価は徐々に高まっていった。また、この技術をもっているということで同社の技術に対する信頼が高まり、別事業での引き合いが増えたという間接的な効果もあった。

ただし、日本ではコンサルティング業務を行う企業がコンサルティングに応じて実施する業務に対しても責任をもつというのが慣例で、コンサルティング業務のみにコストをかける顧客はいないため、ウォルシュ社の日本市場への参入は考えていたほどうまくいっていない。

### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

特になし。

### **5. 当該事業の成功の要因**

環境問題に注目が集まりつつあった時期に、同社は他社に先駆けて環境技術に着目し、技術を持った外国企業と提携した。その後、2003年に制定された土壌汚染対策法によって、特定有害物質を使用していた工場用地を民地に転換する際には土壌調査を実施することが義務づけられた。同法制定後、不動産を担保に取る銀行や売買する不動産会社などから調査の引き合いが増加しており、今後も増加するものと思われる。同法制定の際に、環境省が2000社以上を指定調査機関に選定したため、競争が激化した。現在では本物の技術を持たない企業の淘汰が始まりつつある。同社の技術は日本の同業他社が有していないものであり、コスト面での競争力も高いため、厳しい競争にも生き残ることができると考えられる。また、2005年には土壌汚染対策に豊富なノウハウをもつコンサルティング会社、アイ・エス・ソリューション社とも技術提携しており、技術の向上にも余念がない。

### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

公共事業は近年ますます縮小する傾向にあり、無散水消雪システムの売上は、民間向け販売の強化を図ってはいるものの、落ちてきている。現在は、同社全体の売上高は35億6100万円（2005年8月期）のうち、無散水消雪システムの売上が8割、温泉掘削・土壌汚染浄化事業が2割を占めている。現在の土壌汚染浄化事業の年間売上高は1億円程度だが、3億円に拡大して売上比率を7割：3割とすることを目指している。

土壌汚染調査・浄化市場は今後大きく拡大することが見込まれており（土壌環境センター

の 2000 年の試算によれば、13.2 兆円の潜在的市場が存在。ただし、この数字は潜在的汚染土壌のサイト数をもとに算出されており、法律で調査・浄化等を義務付けられていないものも含むことに注意)、同社の事業もそれに合わせて拡大していくことが見込まれる。



**国名：日本** - **中小企業**

企業名	ワテック株式会社（山形）
業種	超小型 CCD カメラの製造・販売
従業員数	58 人
海外拠点	米国、台湾、中国
企業 URL	<a href="http://www.watec.net">http://www.watec.net</a> （海外）、 <a href="http://www.watec.co.jp">http://www.watec.co.jp</a> （国内）

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

同社は、小型 CCD カメラを全世界およそ 60 カ国で販売しており、全体の年間売上約 12 億円のうち、海外の売上がおよそ 8 割を占める。同社の製品は、海外に広く展開しているだけでなく、銀行、美術館、警察、官公庁、デパートなど様々な場所で警備のために利用されているほか、ロケットへも実験用に搭載されるなど、様々な分野で活躍している。現在は商社を通じての販売は行っておらず、海外には米国、台湾に営業拠点が、北京に駐在員事務所がある。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

同社はカメラ関連業界に勤めていた社長を含め 10 人程度の技術者により 1987 年に設立された。当時の監視カメラは撮像管を利用し、大型のものしかなかった。同社は CCD を撮像管に代えて活用することと、内蔵回路を小型化することで小型の CCD カメラを開発することに成功した。この CCD カメラは小型のため監視用に使えるだけでなく、その他の用途にも幅広く応用できる。

この小型カメラがソウル・オリンピックの開会式でパラシュートから降りてくる人のヘルメットに搭載され、その映像が世界に配信された。これがきっかけとなって、海外の引き合いが多く来るようになった。当時の同社は技術者のみの集まりであったため営業の手法が全くわからず、商社を通じて海外への販売を行っていた。その後、同社は 1990 年に、海外販売を強化するために、商社の協力を得て米国に子会社を設立した。米国を皮切りに、台湾に子会社、中国に駐在員事務所を設置するなど海外に積極的に展開している。なお、当初は OEM 供給も行っていたが、現在は行っていない。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

同社は海外市場を主要ターゲットとしているため、CCD カメラのための小型回路に関する特許を含め、基本技術については海外にも特許を申請している。しかし、コスト的に法務

部門を設けることはできないため、偽物対策のフォローアップは同社にとって困難であり、台湾、韓国、などのコピー商品によりかなりの損害を被っている。最近では中国産のコピー製品も出回っているという。同社製がコピー製品に品質の面で負けることはないので、同社の技術をわかってきているユーザーからは引き合いがあるものの、コピー製品には困っている。

同社はもともと川崎市に本社を置いていたが、1995年に現社長の出身地である鶴岡市に移転した。海外を中心に相手にしているため、本社が地方に移転してもそれほど問題は生じないと想定していた。しかし現実には地方に移転したことによってさまざまな問題が生じている。通関、物流が不便であることなどの問題があるが、最も深刻なのは、人材不足。創造的な開発をできる技術者、海外で営業を行える人材、カタログなど作成する際の人材（デザイナー、コピーライター、翻訳業者など）などを確保することは、困難な状況にある。これらの問題が生じているため、将来的には東京事務所を開設せざるを得ないと考えている。

#### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

山形県が企業 PR のためのホームページで同社を紹介している。また、エンジニアの紹介、マーケティング、開発などについて中小企業・ベンチャー総合支援センター東北（仙台）の支援を受けることを検討中。

#### **5. 当該事業の成功の要因**

セキュリティ関連のビジネスでは、大手企業がカメラを一つの部品としたセキュリティシステム全体として販売している場合がほとんどである。そのため、大手で小型 CCD カメラに参入するメーカーはなかった。そこに同社が当時の新技術であった CCD に着目し、世界で初めて超小型 CCD カメラを開発したことは先見の明があったといえる。海外では逆にシステム全体で販売することはなく、コンサルティング会社が状況に応じてカメラなどを選定するため、小型 CCD カメラという強みをもつ同社は高く評価されることとなった。小型 CCD カメラの開発にこだわったことが、同社の技術がこの分野での「オンリーワン企業」として活躍する一因となったといえる。この“技術に対するチャレンジ精神”は現在でも受け継がれており、同社は大学等の実験のために、人工衛星や高度 20km まで上昇する気球に搭載する CCD カメラの開発も行っている。これらはマーケットに直接繋がる訳ではないものの、超低温状態や宇宙の苛酷な環境に耐えられる信頼性が同社の技術を高く評価されることにつながると考えている。

#### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

同社は引き続き海外事業を拡大することを志向している。ニューヨークにある子会社を拡充し、中国の駐在員事務所は、現地法人化することを目指す。欧州では、特に EU になっ

てから、市場が一つになったため、各国ごとに委託していた販売店の統廃合が進み、またそれぞれの販売店が勝手に国境横断的に販売を行うなどしている。このような状況で各国ごとバラバラに販売店に委託することは、ユーザーの信頼を失うことにも繋がりにかねない。欧州は同社の売上の 25～30%を占めていることもあり、将来的には欧州を統括する事務所・子会社を設置する意向。

また、製造・開発に関しては、人件費の高い日本でどのようにして生産効率を高めるかを追求していく。生産拠点を海外に移転する予定はない。

国名： 日本

- 中小企業

企業名	株式会社坂本乙造商店（福島）
業種	漆、漆器の製造販売。漆を使った工業製品の企画・販売
従業員数	30人
海外拠点	なし
企業 URL	<a href="http://www.eyes-japan.co.jp">http://www.eyes-japan.co.jp</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

万年筆のパーカー社に漆塗り加工を提供したのを皮切りに、クリストフル社製の食器、ボーイング社製の飛行機の内装など数多くの海外企業とのコラボレーションを実現し、漆技術の工業製品への応用に成功している。ノート PC、カメラ、携帯電話、CD プレーヤー、ライターなどの外装、自動車の内装などさまざまな工業製品に同社の漆塗り技術が利用されている。

また、海外見本市に出品したダンボールを成型・塗装した「ハプニング」という作品がニューヨーク近代美術館（MOMA）のデザイン賞を受賞しパーマネントコレクションに加えられるなど、その技術・デザイン力は国際的に高く評価されている。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

従来同社は漆問屋であったが、現社長が 30 年ほど前に先代から事業を継いだ時に、安定した営業を目指すにはものづくりをする必要があると考えた。漆は戦前は軍事物資として経済統制品であったため、産業統計をみればどのような用途で利用されているかがわかる。それによれば 7-80%が工業用に利用されており、そこから漆を工業品に応用することを考えた。

同社はもともと海外に売り込もうと思っていたわけではないが、当時の日本企業には漆による高付加価値化というコンセプトは受け入れられなかった。ちょうどその頃（80 年代）万年筆のパーカー社が、当時中国などで出回っていたコピー商品に苦しんでおり、それに対抗するべく高級化を志向していたため、同社の漆による高付加価値化という戦略と思惑が一致し、漆塗り万年筆を協同で開発することとなった。この漆塗り万年筆が成功したことで、同社の技術の評判が口コミで広がり、海外メーカーから漆塗りの仕事が舞い込むようになった。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

漆に加えるうすめ液（シンナー）は、どこでも入手することができ、輸送費等を考慮すると現地で調達した方が格段に安い。にもかかわらず、欧州の高級品メーカーは同社から購入することを主張した。当初は欧州企業のこのような伝統に対するこだわりが戸惑ったが、学ぶところも多かったという。ただし、シンナーの輸出は様々な規制がかかりかなり手間取った。

米国航空機メーカーから航空機ファーストクラスの内装の仕事を請け負った際は、米国連邦航空局の耐熱テストが厳しかったのには苦勞した。ただし、規制が厳しいことにより、技術がより高く評価されること、他社参入の歯止めとなることなどのメリットも存在し、規制が強いことが一概にマイナスであったとはいえない。

#### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

同社は、航空機ファーストクラスの内装材 FRP（繊維強化プラスチック）の表面に耐火性に優れたアルミなどの金属を溶かし、漆を塗るように均等に吹き付ける技術を開発したが、同事業は 2002 年に中小企業創造活動促進法の認定事業となっている。この技術は 2005 年に、「ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞に選ばれている。

#### **5. 当該事業の成功の要因**

同社はものづくりを開始した当初から、「海外でできるものはやらない」と決め、独自技術による高付加価値化を目指した。これは現社長が漆塗り指導のために台湾に行った際、現地職人に接して「同じことをやっていたのではかなわない」と感じたため。現在でもこの姿勢は変わらず、この理念を貫き通したことが、世界的に評価の高い「オンリーワン企業」として成功した要因の一つであると考えられる。

また、海外企業との取引に当たっては必ず商社を通したことが成功につながった。本業以外のことについては一切を任せただけにより、同社は本業である漆塗りの技術開発に集中することができた。海外企業と交渉する上でも、商社が緩衝材のような役割を果たし、円滑な取引につながった。

#### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

同社は、海外企業との取引を通じて、欧米の伝統工芸品メーカーからは、工業製品と伝統工芸との両立が成功の秘訣であることを学んだ。欧米の伝統工芸品メーカーで成功しているものは、どれも伝統工芸品を核としつつ工業製品にも応用している企業がほとんどである。同社も、工業製品への応用によって売上を確保しつつ、伝統工芸技術を生かした「美」を追求していきたいと考えている。

取引先を海外に限定することはないが、工業製品への漆技術の応用に当たっては、大手メーカーとのコラボレーション戦略を採用する。これは、同社が漆技術に注力するために望ましいため。実際に近々に日本の大手家電メーカーと連携し、家電製品を海外見本市に

出品する計画がある。また、大手との連携は、たとえ国内メーカーとの連携であっても、結果的に市場として世界を相手にすることにつながる。なお、海外進出先としては、商品の性質上、今のところ欧米以外は考えていない。

**国名： 日本** - **中小企業**

企業名	株式会社カケンジェネックス（千葉）
業種	DNA等チップの製造・販売と受託サービス、バイオ機器、ガス射出成形装置、窒素発生装置などの開発・製造・販売
従業員数	26人
海外拠点	代理店販売
企業URL	<a href="http://www.kakengeneqs.co.jp">http://www.kakengeneqs.co.jp</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

樹脂の射出成形において高圧の窒素ガスを注入し均一に保圧するガス射出成形装置や、DNAやたんぱく質の情報を分析するチップ（マイクロアレイ）の製造装置（マイクロアレイヤー）などのバイオ関連機器を開発・製造・販売している。

2004年初めには、中国からガス射出成形装置の受注第1号があった。その後わずか2年で、輸出は急速に拡大し、現在ではガス射出成形装置の売り上げの約3分の1を海外が占める。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

主力商品である射出成形装置の取引相手である自動車、家電、OA機器メーカーの海外進出に伴い同装置の国内販売が減少したため国内だけでは生き残れないと判断し、2003年から海外進出を開始した。まず中国、ASEAN各国の情報を収集した上で、日系進出企業の中からガス射出成形装置の需要があると考えられる顧客に狙いを定め、社長と営業部長が各国を訪問し、積極的に営業活動を展開した。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

自社に情報がなく、言語、法律、習慣などの壁があった。海外で機械を販売する場合はアフターサービスとしてのメンテナンスの担保が最大の顧客ニーズであることを痛感したが、メンテナンスのできる代理店探しに苦労した。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

ジェトロのセミナーや研究会などに参加し、中国、ASEAN各国などの海外情報を収集した。

中国出張では千葉県産業振興センターの支援で中国語に堪能な現ジェトロアドバイザーが専門家として同行し、商談をサポートした。

## **5. 当該事業の成功の要因**

これまでの海外販売実績はガス射出成形装置の日系企業への売り上げによるものであり、国内での実績が認められた形。

## **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

今後の目標は、バイオ分野での海外進出と、現地の顧客への売り込みによる販路拡大が課題。バイオ機器の最新機種をシンガポール、中国、韓国などの研究機関に売り込んでいきたい。

代理店販売といっても常時わが社の仕事に注力するわけではないので、理想的には直接販売を軸に取り組む方がよい。引き続き信頼できる代理店を国ごとに探す一方、進出形態の模索が続いている。

社訓は「無限の知恵を出して企業利益を生み出し続ける」。



国名： 日本

- 中小企業

企業名	テクノス株式会社（奈良県奈良市）
業種	液晶検査装置開発製造など
従業員数	43名
海外拠点	なし
企業 URL	<a href="http://www.tecnos-net.co.jp">http://www.tecnos-net.co.jp</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

1990年に設立。資本金約6千万円、売上高約9億円。1993年に液晶画面の視野角、輝度、応答速度などを測定する液晶光学特性評価装置を開発。大手液晶メーカーで試用品が高い評価を得たことで、同業大手他社を抑えて納入に成功し経営基盤を固める。97年には液晶画面の点灯欠陥などを検査する液晶品位検査装置。2000年から01年にかけては液晶膜厚ムラ検査装置など、液晶関連の検査装置の開発製造を次々に進めている。2001年には共同研究先の熊本大学構内に自社研究所を設立するなど、現在の産学連携ブームの先駆けでもある。海外取引は、数年前に台湾企業に光学特性評価装置を販売したのが最初。台湾、韓国、中国で販売代理店契約を締結。将来は台湾、韓国に自社事務所を開設する構想もある。国内に10社あった液晶メーカーは近年こぞって海外に生産を移管し、現在は1社しか残っていない。同社の海外売上シェアも現在は約6割に及び、将来的には8割程度に達する見通しである。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

大手電機メーカーでAV事業を担当していた八重津社長が同事業の将来性に疑問を感じ、新分野のスクリーン事業の立ち上げを提案したものの受け入れられなかったことがひとつのきっかけとなり、同社を46歳で退職し独立することとなった。当初は経験と人脈を生かして大手メーカーからの受託研究を受注。92年には起業のきっかけとなったフルカラースクリーンの開発に成功。その後、将来の市場急拡大が予想された液晶分野に進出することとなった。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

92年に開発したフルカラースクリーンは当時有数の技術であったが、製品化には10億円の投資が必要と判明し断念。同技術は大手メーカーに売却せざるを得なかった。以降、同社は体力に応じて顧客ニーズを最重視する製品開発戦略をとるようになった。

#### **4. 公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

96年：通産省 中小企業・創造的活動法による事業化認定。

01年：経済産業省 新事業創出促進法による新事業分野開発実施計画認定。

#### **5. 当該事業の成功の要因**

大学との共同研究などを通じた同社の卓越した技術力と顧客ニーズに細かく対応する経営姿勢が顧客からの高評価につながっている。

#### **6. 当該事業の今後の展望と同社のビジョン**

近年の液晶市場の爆発的な拡大、液晶画面の大型化や高解像度化に伴い、大手にできない独創的かつきめ細やかな技術開発を志向する同社製品への期待は高い。また、八重津社長は自身の大学非常勤講師の経験などから若手エンジニアの育成にも大きな関心を寄せている。今の学生がアルバイトに精を出す現状を憂慮しており、大学との共同研究などを通じて学生に研究開発のやりがいも伝えたいと考えている。

**国名：日本** - **中小企業**

企業名	株式会社ラプラス・システム（京都府八幡市）
業種	太陽光発電計測・シミュレーションソフト開発など
従業員数	26名
海外拠点	ドイツ（フライブルグ）、米国（シリコンバレー）
企業 URL	<a href="http://www.lapsys.co.jp">http://www.lapsys.co.jp</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

1990年に設立。資本金2千2百万円。主要な事業内容は、太陽光などの再生可能な自然エネルギーの発電に関する計測システム、シミュレーションソフト、表示システムなどの開発・販売。1997年に開発した太陽光発電計測ソフト「Solar link」と太陽光発電量シミュレーションソフト「Solar Pro」により、新しい市場を開拓した。取引先は国内の主要な太陽光発電モジュール・メーカーからハウス・メーカー、建設会社、官公庁など多岐にわたり、「Solar link」の設置数は約600ヶ所（国内）に拡大している。2001年1月、ドイツの新エネルギー技術を紹介する専門誌において、同社の「Solar Pro」が高度な三次元影解析ができる唯一のソフトとして高い評価を得たことをきっかけに、2003年、フライブルグでの世界的な太陽光発電に関する展示会「Intersolar」に出展。2004年にはフライブルグに事務所を開設し、欧州市場開拓に取り組んでいる。2005年には、米国・シリコンバレーにも拠点を設置。韓国、台湾、タイ、イタリアに販売代理店を持っている。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

会社設立当初は、建築や繊維関係などの科学技術系計測ソフトウェアの受託業務を手がけていたが、環境問題への関心が高まる中、95年ごろより太陽光発電に関する計測ソフトの受託業務発注が相次ぎ、標準化して独自のソフトとして販売しても十分市場として成長するとの見込みを持った。創業者の堀井社長は機械工学を専門とし、独立前はテレビゲーム・メーカーでソフト開発も手がけており、科学技術系の正確な計算ソフトとビジュアルを重視した分かりやすいソフトの融合という新規分野で独自の存在感を示している。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

ドイツへの進出は、フライブルグ市側からの積極的な勧誘があり、話題性が先行する形での進出となった。市場調査、営業担当者の育成、欧州（特にドイツ）独特の流通チャネルの研究、展示会でのビジネスの進め方などが、今後の課題である。

#### 4. 公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

- 01年：経済産業省 新事業創出促進法による事業化認定。
- 02年：京都府創造技術研究開発補助金事業認定。
- 03年：中小企業総合事業団 R&D 委託テーマに採用。
- 05年：日本貿易振興機構（ジェトロ）の「ベンチャー・インキュベーション IN USA」プロジェクトに採用。

#### 5. 当該事業の成功の要因

環境問題への関心が高まる中、90年代半ば以降、再生可能エネルギーとして太陽光発電に注目が集まり、官公庁や一般住宅における太陽光発電の市場規模が拡大した。太陽光の発電量をシミュレートして予測できるソフトおよび実際に設置された発電システムの性能を計測できるソフトは、同社独自の正確なデータ計測性能に加えて3Dアニメーションなどを使い、見た目に分かりやすい表示機能を特徴とし、計測ソフト市場におけるニッチ分野で高い評価を得た。

#### 6. 当該事業の今後の展望と同社のビジョン

国内では、環境教育に関する市場の伸びが予想されるため、同社の「見て分かりやすい」という特徴を生かした学校教育用の教材開発、情報発信ステーションの分野に取り組んでいる。海外では、米国市場を次のターゲットととらえ、カリフォルニア州を中心に市場開拓を行っている。米国は、同社の予想より環境問題への意識が高く、昨今の石油価格上昇や数年前の電力危機によるリスク回避の要請が強いといった背景に加え、同社のようなベンチャー企業に対する支援体制が整っていることも後押ししている。

国名： 日本

- 中小企業

企業名	理光産業株式会社（大阪府富田林市）
業種	工業用フロート及びレベルスイッチの製造・販売
従業員数	130名
海外拠点	なし
企業 URL	<a href="http://www.riko.co.jp">http://www.riko.co.jp</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

工業用フロートの専業メーカーとして、世界2位の年間約 3,600 万個を生産。資本金 6,000 万円、売上高は今期約 12 億円を見込む。自動車、オートバイ、船舶、航空機や産業機械などから家庭用石油ファンヒーターなどや、燃料の残量計測や FA の自動化ラインなど幅広い用途に使われる。製品は海外 30 カ国・200 社に販売され、売上高の約 30%を輸出が占める。海外での販売はドイツ、フランス、チェコ、米国、インド等へ直接販売。3~4 年前に中国やベトナムでの海外生産を検討したものの、工場進出に伴うリスクが大き過ぎるため、本社工場増設の道を選んだ。開発途上国での生産は製品検査や検品など労働集約的な工程での現地人材活用は魅力的であるが、フロート生産には多大な設備投資が必要でリスクが大きいと判断した。ただし、将来的には開発途上国企業との技術提携や合弁などの構想も検討余地を残す。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

合成ゴムメーカーに勤務していた梅津社長が 1965 年に独立して同社を設立。当初は他社製品の販売をしていたが、「フロート」（浮子）という商品の存在を知り、設立 2 年後には自社生産を開始。NBR（合成ゴム）を主材とする「硬質完全独立気泡体」という耐久性、耐油性、加工性に優れた高品質のフロートの開発に成功し市場に参入。1970 年頃に石油ストーブ市場に採用されて販売シェアが拡大した。少ロット多品種のあらゆる市場からの要請に応じてきたお陰でノウハウの蓄積が図れ、徐々に技術力も向上した。現在、世界で生産される自動車（約 6,400 万台）の約 20~25%に同社のフロートが使われているという。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

参入当時は国内同業者が約 15 社もあり、後発メーカーとして販売拡大が容易でなかったことから、海外市場に活路を見出し 1983 年に欧米への輸出を開始。また、フロート自体は単価が安く利幅も薄かったことから、ほぼ同時期にフロートを活用したレベルスイッチ市

場へも参入し付加価値を高めた。

#### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

特になし

#### **5. 当該事業の成功の要因**

現在、国内同業他社は1社のみ、その企業も開発途上国に生産拠点を移した。同業他社が幅広い合成ゴム製品を手がけるなか、同社は持てる資本、人材、技術力を集中させフロート生産に特化したこと、早くに海外市場に進出し販路を広げたこと、レベルスイッチという応用製品の開発に積極的で付加価値を高めたこと、本社工場の自動化ラインを自社開発するなど、効率化投資を行ってきたことなどが主な成功の要因といえる。

#### **6. 当該事業の今後の展望と同社のビジョン**

車の燃料計用フロートの単価は20年前に比べ、現在は約半値となり、同市場からはさらなる値下げ要請が厳しい。今後は一層の効率化に努め、レベルスイッチ分野の拡大、北米市場や成長著しい中国・東南アジア・インド市場の開拓などを進めていく戦略である。

国名： 日本

- 中小企業

企業名	カーツ株式会社（岡山）
業種	草刈機、刈り払い機、自動車チューニングパーツ、ゴルフクラブ
従業員数	101人
海外拠点	台湾
企業 URL	<a href="http://www.kaaz.co.jp/">http://www.kaaz.co.jp/</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

現在では、同社の主力製品である刈り払い機、草刈機の売上高約 90 億円のうち、海外向けの売上が約 8 割を占めている（うち、欧州向けが約 6 割）。そのため、常に海外での販売を意識して製品開発を行っており、EU の「CE マーキング」や米国の「ANSI」など世界各国の安全・環境規格を取得し、こうした長年の品質へのこだわりや営業努力の結果、英国、米国の業界誌の調査で「性能 No.1」、フランスの業界誌では「知名度 No.3」など、「KAAZ」ブランドは海外で非常に高い評価を得ている。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

カーツ(株)は、1922 年、現社長の勝矢一成氏の父親が創業、当時は「土肥工業所」として、農用エンジンを製造し、同業界では国内でも有数のメーカーであった。勝矢社長が入社した 1960 年代、同社の農用エンジン事業は、大手企業の支配力が強まった結果、苦境に陥り、新規事業として現在の主力製品となっている刈り払い機、草刈機分野へ参入した。「中小企業は、大手企業の下請になって薄利多売の商売を行うよりも、開発、製造、販売を一貫して行い、自社ブランドで高い付加価値のある製品で勝負することが重要」と今でも語るように、勝矢社長が、初めて欧州を訪れた際、市場で見た海外ブランドの刈り払い機、草刈機からヒントを得て、試行錯誤で製品開発を行い、自社ブランドにこだわって参入したのが、日本国内ではニッチな市場であった同分野であった。

しかし、欧米では庭付き一戸建てが多く、芝生の手入れは日常的に不可欠で、刈り払い機、草刈機は、概ね一家に一台という程度に普及しているが、広い庭を持つ家が少ない日本では需要は限られている。欧州で見た製品のデザイン、色彩に感銘を受け、海外の市場に強い憧れを抱いていた勝矢社長は、1970 年に社長に就任するや、海外市場にいち早く目を向け、自ら欧州各国の販売ルート进行调查し、代理店などへの営業に奔走、また、海外見本市への出展を通じて製品の売り込みを図った。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報取

### **集不足、資金調達、言語の問題など)**

刈り払い機、草刈機分野に参入した 1970 年代は、日本政府が輸出振興に本格的に取り組み始めた時期で、中小企業が海外販路を開拓するのは容易なことではなかった。しかも、同社の製品は、耐久性の高いボディに代表されるように、高品質を追求した結果、欧米メーカーの普及製品に比べて 2、3 割は高く、その良さが海外市場で理解されるには多大な労力と時間を要したという。

### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

特になし。

### **5. 当該事業の成功の要因**

勝矢社長は、「新製品を開発し、販売を軌道に乗せるには少なくとも 5 年は要する。したがって、各社員が会社人生の中で、自身が携われるプロジェクトはせいぜい 5～6 程度、そのうち半分が成功すれば御の字である。だからこそ、社員には失敗を恐れない精神を持ちながら、情熱を持って仕事に取り組んで欲しい」と語る。また、「机の上で仕事をしていては何も始まらない。常に新しいものを見たり、ユーザーの声を聞くことによって、今後の仕事に活かすという意識を常に持つことが大事」と、社長自ら、また社員も時間も旅費も惜しまず、国内外の展示会や販売先に足を運ぶ。

同社の海外での販売の成功は、品質と自社製品への強いこだわり、また、常に行動し、挑戦するという勝矢社長の信念が社員にしっかり伝わっていることが最大の要因とみられる。

### **6. 当該事業の今後の展望と同社のビジョン**

同社では、主力の刈り払い機や草刈機以外にも、積極的に新しい分野への挑戦も行っている。自社の草刈機のトランスミッションを欧米各国の草刈機メーカーに供給し、同分野では世界シェア 1 位になっている。また、草刈機用のトランスミッションで培った技術を活かし、長男の勝矢雅一専務を中心に、レーシングカー用のデファレンシャルギア等、チューニングパーツ分野にも参入。現在、同分野の売上は全売上高の 5%程度であるが、いずれも世界最大の自動車部品関連見本市である「EQUIP AUTO 2003」（2003 年、フランス・パリ）、「Automechanika 2004」（2004 年、ドイツ・フランクフルト）に出展（ジェトロ、岡山県、岡山県産業振興財団が共同で岡山県ブースを設置）、見本市を通じて欧州での代理店を発掘し、同分野でも海外市場での売上を伸ばしつつある。さらに、最近ではゴルフクラブ分野にも進出している。



国名： 日本

- 中小企業

企業名	株式会社アイリス（徳島）
業種	婦人用下着の製造・販売
従業員数	国内 24 人
海外拠点	中国（上海、西安）（合計 7 社）
企業 URL	<a href="http://www.jp-iris.co.jp">http://www.jp-iris.co.jp</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

婦人用ショーツ、ブラジャーなどを主力とする下着メーカーの同社は、他の下着メーカーに先駆けて 91 年に中国へ進出した。02 年末には生産機能の中国移転を完了し、国内には本社機能と企画・開発、営業部門を残すだけの体制になった。製品は国内の大手下着メーカーなどへの OEM（相手先ブランドによる生産）供給が約 7 割、中国市場での自社ブランド品の販売が約 3 割。中国市場は早くから開拓し、現在では上海、天津、北京など各地の百貨店に 140 の直営販売店を展開する。中国では、本業のほかに自動車のレンタルと修理、タクシー、不動産開発、家畜用医薬品製造業を営業、合計 7 社のグループ企業を上海と西安で経営する。04 年 8 月期の年間売上高は約 22 億円。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

市場が小さい地方の町に立地する同社は、設立以来大手メーカーへの OEM 供給を志向し、独自に開発した下着を持ち込んでグンゼやワコール、などから受注を獲得してきた。

しかし、80 年代に入って国内縫製業の価格競争力が低下すると、同社は海外での生産を検討し始めた。84 年に韓国とタイで生産委託を開始、円高の急進後はよりコストの低い中国にシフトし、88 年から上海、広東順徳、天津へ委託先を移した。そうした経験をベースにして同社は 91 年に 100%出資の上海アイリス製衣有限公司を設立、92 年から自社生産を開始した。上海への進出は、90 年に発表された浦東地区の開発計画の発展を確信したためである。89 年の天安門事件の余波で外資の進出、活動が極度に低下していた頃の進出であり、同社の進出は上海市から大いに歓迎され、事業運営も円滑となった。

93 年からは現地販売に着手し、伊勢丹に直営販売店を出店した。投資の認可は輸出 70%以上、国内販売 30%以下という条件であったため、同社は当初から現地販売を念頭においた。直販店はその後、天津、北京、武漢、ハルピン、長沙などの百貨店に展開し、全国で 140 店を数えるまでに成長した。

中国では本業と並行して、前記のような他分野の事業も手がけてきた。いずれも現地側パートナーからアイデアを持ち込まれ、当該パートナーとの合弁事業として創業したもの

である。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

同社の中国事業は多角化の一方で、整理も並行して行い、すでに 6 社を閉鎖した。整理はパートナー側の事情によるものもあるが、主な理由は市場環境の変化である。例えば、93 年に外資系第 1 号として開業したコンサルタント会社は、延べ 37 件の中国進出をサポートする実績を上げたが、02 年に閉鎖した。中国市場への内外資本の参入が急増し、投資・経営環境が大きく悪化したため以前のように中国進出を勧められない状況になったというのが廃業の理由である。「世界に通用する技術を持ち込むようなケースはともかく、単にコスト削減を目的とする中国進出は止めたほうが良い」という。「中国ビジネスは、①リスクへの挑戦とその管理、②見えない敵との戦いとそのための体力強化、③未知のトラブルへの備えがカギ。とりわけ近年はリスクが増大しており、市場調査をしっかりとやる必要がある」というのが佐々木社長の持論である。

### 4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

特になし。

### 5. 当該事業の成功の要因

同社中国事業の成功の要因は何か。佐々木社長によると、ポイントは①競争相手が少ない早い時期に進出したこと、②他社の真似のしにくい差別化商品、高級品に特化したこと。また、国内向け、中国市場向けともに小ロット・多品種の需要に対応できる体制を構築したこと、③中国市場向けは直営販売店網を構築し、綿密な調査を行うとともに年商の 1 割程度に相当する広告宣伝を行ってきたこと、④工場の管理、生産を中国人に任せ、自主的な運営体制を築いてきたことなどにある。生産は現地主義で徹底しており、日本側の仕事は本社機能、企画・開発、営業に限っている。

### 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

同社は本業の婦人用下着部門についてドラスチックな転換の検討に入っている。現在の年間生産量は先発の婦人用ショーツが 150 万着、ブラジャーが 60 万着。後発の防寒用肌着は「暖恋」が 28 万着、「暖恋 X」が 1 万 5,000 着で、まだ在来品が中心である。しかし、在来品の分野には外資、中国資本が多数参入し、競争が非常に激しくなっている。その中には豊富な在庫を持ち、頻繁に新製品を発表する大手メーカーも多く、中小企業が生き残るには大きな負担を強いられる。そのため同社は今後、高級化、差別化、多品種少量生産化、短サイクルの優位を維持できる「暖恋」と「暖恋 X」にシフトし、在来品は撤退も検討せざるを得ないという。また、商社機能を強めて直営販売店「愛麗絲」の品揃えを強化する計

画も練っている。今後上海の外高橋保税区で貿易会社を設立し、婦人用下着以外の外国品も輸入・販売したいという。

同社は02年には東洋紡の特許繊維エクス（発熱繊維）を使った防寒用肌着も開発。薄くて温かい肌着を求める現地のニーズを標的に「暖恋 x」のブランドで販売し、フィット感、ファッション性が高いという評価を得た。新製品は「暖恋」に次ぐ商品に育てる計画で、03年10月に北京、上海、天津、武漢でファッションショーを開催するなど、プロモーションに力を入れている。

国名： 日本

- 中小企業

企業名	日産常盤株式会社（徳島）
業種	衣類メーカー、および人材派遣
従業員数	310人（国内280人、海外30人）
海外拠点	上海（FUNCTION Co., Ltd.）
企業 URL	<a href="http://www.nissantokiwa.co.jp">http://www.nissantokiwa.co.jp</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

有名ブランドスポーツウェアの生産指定工場、有名婦人服ブランドの OEM 供給を主力とするスポーツウェア、婦人服メーカーの同社は、国内の研修修了生を日系のメーカーや商社の中国における生産委託工場等に技術指導員として派遣する事業に着手し、04年1月に人材派遣会社を上海に設立した。設立後、同事業は順調に滑り出し、既に派遣実績を着実に上げている。この事業は同社の本社工場での研修を終え、財団法人日本繊維品質技術センター（QTEC）が実施する婦人子供製造服基礎2級の技能検定を取得した中国人研修生を業務委託ベースで技術指導員として主に日系のメーカーや商社の現地協力工場に派遣しているもので、「派遣契約は現在、年間を通して予約で一杯」という。

同社は現在30名の有資格者を登録、3人1組の9チーム（3人は予備）に編成している。派遣は1チーム単位で行い、①工場評価、②サンプル品質確認、③部分工程品質確認、④中間製品品質確認検査、⑤完成品品質確認検査等の指導を行う。派遣の契約期間は9ヶ月、指導員と派遣先の従業員との馴れ合いなどを防止するため3ヶ月ごとにチームが交代して指導を行うローテーションを組んでいる。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

同社は当初、主に米国メーカー向けに婦人用スラックスを OEM ベースで、輸出していたが、85年のプラザ合意以降の急激な円高によって、対米輸出中心からの方向転換を余儀なくされ、87年に輸出を打ち切って、国内メーカーへの OEM 供給専業に切り替えた。その後、対米輸出の再開を視野に入れつつ、労働コストの安い海外での生産に着目。93年に中国広東省に製造加工工場を、香港に営業を担当する会社を設立。翌94年には香港で貿易会社を設立した。また、多角的繊維協定によって米国で中国製品の輸入に数量制限が課されていたため、中国以外の海外生産拠点にも目を向け、カタール、ヨルダン、インドネシア、カンボジアで委託加工工場を確保して生産・加工を委託し、主に米国向けに、低コストの大量供給体制を確立した。

しかし、主力の広東省の自社製造拠点は、①工場から港湾までの距離が遠く、輸送コス

トが高くついたこと、②生産設備、工場そのものの老朽化が進んでいたことなどの問題が生じ、03年に閉鎖して、海外から撤退、国内生産に特化・集中することとした。

他方で、中国事業の経験は平石現社長に一つの思いを抱かせることになった。「中国の工場には、製品の技術指導を行う人材が極めて少ない。今後、日本の高い縫製技術を伝授することで、日中ビジネスの発展に寄与していきたい」という発想で、その思いが日産常盤に新たな道を切り開くことにつながった。

### **3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

特になし。

### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

特になし。

### **5. 当該事業の成功の要因**

日産常盤の強みの一つとして、かつて海外に生産拠点を求めつつも、国内の生産体制の維持・強化を怠らなかつたことが挙げられる。同社は海外に生産拠点を設置・確保する一方、徳島本社と鳴門、土成の工場ですーツウェアや高級婦人服の大手メーカーへのOEM供給を続け約300人の従業員体制を堅持した。外国からの最新設備やシステムの導入にも余念がなく、国内の生産技術の研鑽を怠らなかつたことが新規事業の立ち上げにも繋がった。

また、89年から徳島県輸出縫製品工業組合を通して、中国人の女性研修生を毎年30人受け入れて、研修生に対して、研修1年、実習2年というプログラムで、日本式の品質管理方法、縫製技術を徹底的に教えこんできた。全過程の履修者には（財）日本繊維品品質技術センター（QTEC）が実施する婦人子供製造服基礎2級の技能検定を受けさせ、合格者は品質指導員としての資格を授与する。この研修活動が新たな事業を生み出したものである。

### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

同社は、指導員の技能の質を維持すべく、毎年、資格の更新を義務づけている。日本で3年間の研修・実習や生活を経験し、日本語も堪能な彼女らは日系企業と現地工場間のパイプ役としても活躍する。今後はさらに、日系企業に限らず、中国に進出する他の外資企業にもサービスを広げていく意向である。そのため同社は人材育成にいっそう力を注いでいく必要があると考えている。また、中国には生産設備のメンテナンスを担当する人材も不足しているため、将来は男性の研修生も受け入れ、機械メンテナンスの技術・ノウハウを履修させて、技術研修生も養成していくことを検討している。

**国名：日本** - **中小企業**

企業名	株式会社マルハ物産（徳島）
業種	農産物加工食品の輸入、製造、販売、缶詰類の製造、販売
従業員数	国内 80 人
海外拠点	江蘇省（独資）、大連（合弁）
企業 URL	<a href="http://www.maruha.org">http://www.maruha.org</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

レンコン加工品を主軸にゴボウ、ニンジン、タケノコ、キノコ、山菜などの根菜類・野菜の業務用加工食品を製造・販売する同社は、原料のほとんどを江蘇省・遼寧省を中心とする中国、一部を韓国から調達しており、加工についても日本とほぼ同規模の工場を中国で持っている。同社の製品は約 1,400 種類、取引先は食品総合問屋、スーパー、コンビニ、高級料理店など約 500 社に及び、主力のレンコン加工品は国内市場で 30～35% のシェアを持つ。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

同社は早くから海外展開に取り組み、70 年代後半に中国一のレンコン生産高を誇る江蘇省の宝応県から原料輸入を開始した。国内農業の人手不足、コスト上昇や天候不順による生産の不安定性に直面し、安定調達の道を海外に求めたものであった。現地での調達は、国内と同様に生産農家を回って直接買い付ける方法をとった。消費者の安全、安心を重視し、生産者の顔が見える調達にこだわったためだ。87 年には同地で協力工場を確保、日本企業として初の現地加工に着手した。

94 年から直接事業に取り組み、現地の協力工場と地方政府との合弁で世界最大となるレンコン加工工場を設立。にんじん、ゴボウなどの一次加工を開始した。中国生産のコストの低さもさることながら、原料の安定調達と食材の鮮度の維持を重視して現地での加工を本格化させたものである。

90 年代後半には遼寧省のキノコや山菜にも着目し、97 年に協力工場を確保した後、2000 年に大連市で協力工場との合弁による水煮キノコ、山菜加工品の製造会社を設立、進出地域と事業分野を拡大した。

03 年には江蘇省の合弁会社を改組して 100% 出資の子会社とした。子会社化によって経営や品質管理の徹底や、生産、納期の安定を図ったものである。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報取**

### **集不足、資金調達、言語の問題など)**

中国企業との取引を開始した当初は商習慣や生活環境などの面で異文化の壁に悩まされた。また中国社会では、対日デモなどの不安定要素もある。そうした現地事情から同社は中国事業には様々な配慮が必要と見ている。同社は04年に上海に販売会社を設立し、現地販売の開始を計画したが、複雑な対日感情や現地社会でのクレームの多さ、代金回収の難しさなどを考慮し、中国側の会社を通して徐々に販売していく方向に切り替えた。

また、食品に限らず中国に進出する日系企業にとって、大きな悩みの一つが品質管理の難しさだが、同社は、現地では『水煮シリーズ』の製造など一次加工に止め、味付けなどの最終加工は国内で行う方法で対応している。もちろん中国工場の品質管理体制は確立しており、問題はない。ただし、定期的に出張して工程をチェックしているという。

### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

特になし。

### **5. 当該事業の成功の要因**

「食材を愛し、美味しさと楽しさを提供する」という創業の理念を堅持する同社の強みは、その旺盛な研究開発意欲、産地・消費地密着型の供給体制、パイオニア精神に溢れた海外展開などに求められる。

もともと同社の発展の始まりは、創業者である先代社長がレンコン加工技術を昼夜問わず追求したことにあるが、88年に林香与子現社長が引き継いだ後も創業以来の研究開発の伝統がしっかりと継承されている。2001年には、市場で集めた生活者の生の声を本社の品質管理・研究開発室にフィードバックし、研究に生かすために、市場調査の機能をもつ東京事務所を開設している。

また同社は比較的早い時期から中国に進出している。ますます競争が激しくなっているが中国ビジネスは、今後、現地加工度を高め高付加価値化を目指すことにより、一層の発展を図るとしている。

### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

同社の今後の戦略は、次の三つの柱からなる。①海外事業は高付加価値化と立地の多角化、②国内事業は消費地・産地立地体制の強化、③グループ全体では大手流通業との提携の強化の三点である。

中国事業は前述のように現地での加工度の引き上げ、高付加価値化を図ることがポイントになる。大競争に勝ち残り、また、現地側の要望に応える上で必然の方向と考えている。と同時に、中国一辺倒の体制から脱却し、アジア規模で事業を多角化してグローバルに生産・供給の一層の拡大・安定化を図ることも課題という。その視野にはベトナム、タイ、インドといった国が入っている。マンパワーや原料生産に着眼しての有力候補である。産

地のものは産地で処理・加工して提供して欲しいというユーザー企業（日系メーカー、流通業）の要請もある。

国内では消費地と産地に密着した生産・供給体制の一層の強化を図る。国内市場の中でも関東と関西市場では嗜好が大きく異なる。消費地・産地に近いところで加工・生産し、「安全・安心、新鮮、美味しい食品」を提供するという基本を一層鮮明にする。

大手流通業との提携の強化は自社の限界を超える上で不可欠とみている。情報収集、商品企画、国際物流、国内販売を総合的に強化するための切り札である。

複雑な問題を包含しながら事業環境に厳しさが増してきた中国ビジネスだが、「当社が事業をここまで拡大できたのは中国のお蔭。今後も原料調達・加工の中国事業を基盤に拡大を目指し、グループ全体の売上高を現在の 25 億円（05 年 5 月期）から中期的に 50 億円へ引き上げたい」という。



**国名：日本** - **中小企業**

企業名	株式会社スワニー（香川）
業種	製造業（スポーツ・防寒手袋、ウォーキングバッグ、車椅子）
従業員数	80名
海外拠点	米国、欧州、中国
企業 URL	<a href="http://www.swany.co.jp">http://www.swany.co.jp</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

本業は手袋製造。手袋の輸出を考えたきっかけは独特の雇用事情。即ち、手袋は冬場しか需要がなく、昭和30年代前半で、1年のうち9ヶ月は仕事があるが、3ヶ月は仕事がないという状態が続いていた。この状態を打破するためにも、海外市場開拓の必要性を感じ、輸出市場開拓に注力した。

生産拠点の海外移転は1970年代の韓国から。その後80年代に中国に進出し、現在、生産拠点はすべて中国（現地法人4社設立）。また米国にも販売拠点として現地法人1社を設立。

事業としては、手袋のほかに車椅子とウォーキング・バッグを手がける。これは、三好社長自身が車椅子利用者で、利用者として既存の車椅子の問題点を熟知しており、利用者によりよい製品を提供できると考え、自社での事業化に着手した由。なお、車椅子とウォーキング・バッグもすべて中国で生産。

売り上げに占める国内・国外比率は6対4。他方、売り上げに占める製品シェアは、現在、手袋と車椅子・ウォーキング・バッグでほぼ8対2の比率であるが、車椅子・ウォーキング・バッグの市場は手袋の市場より10倍大きいので、その比率は5-6年で逆転するものと予想。

外資企業との取引、海外企業との事業提携は行っていない。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

手袋は典型的な労働集約型産業で、成功の見通しがあったというよりは、必要に迫られて、生産拠点を海外に移したというのが実態。即ち、1970年代に労賃の安い台湾、韓国の追撃を受け、72年に韓国進出を決断。その後、中国の労賃が韓国の1/5であることに着目し、84年、韓国工場を閉鎖し、生産拠点を中国に移転し、現在ではすべての製品を中国で生産している。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報取**

### **集不足、資金調達、言語の問題など)**

韓国工場を閉鎖した際、閉鎖に反対する韓国人従業員との 100 日争議に発展したが、誠意をもって十分話し合い、中国への移転を理解してもらった。また、優秀な韓国人幹部は解雇せず、移転先の中国で働いてもらった結果、現在、中国における現地法人 4 社中 2 社の社長がその韓国人幹部である。

中国では、幹部の採用が難しい。特に大卒者は現場に出たがらないので、優秀な人材確保のためにこまめに大学巡りを行うとともに、採用した人材との意思疎通に努力した。また、引き抜きも多いが、意思疎通と平等な待遇の付与を実践することが肝要と考える。

海外進出で大きな壁となるのが言語であるが、現地人幹部はいずれも日本語ができるように教育し、また、日本人営業担当社員の半分が中国語で仕事ができるように訓練した。

### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

韓国進出の際に地元の百十四銀行と日本開発銀行（当時）の融資を受けた。また中国進出の際に日本開発銀行（当時）の融資を受けた。

### **5. 当該事業の成功の要因**

成功の要因は、経営会議議事録・社長出張報告などの全社への公開など、意思疎通と平等な待遇に要約されると考える。即ち、当社の場合、現地法人社長に日本人はおらず、すべて外国人である。また、株式贈与に関しても、日本人と外国人をまったく差別せず、平等に行っている。

意思疎通の重要な鍵が言語であるが、外国人幹部はすべて日本語が話せるように訓練してあるので、日本語で意思疎通ができるメリットは大きい。なお、幹部間の経営会議は年 4 回（うち 1 回は本社）開催している。

### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

引き続き生産は中国で行うとの方針である。最近、日中関係の悪化、人民元切り上げ等の問題が指摘されるが、長年中国でビジネス展開してきた者の経験で言えば、政治と経済は別物と考えるべきで、政治的關係が悪化しても、経済關係が悪くなるというわけではない。人民元問題がリスクであることは間違いないが、現時点では大きな障害とは考えていない。

手袋は縫製の中でも最も難しい部類に属するので、優秀な労働力の確保が最重要課題である。中国で生産を行う最大のメリットは労賃の安さよりもむしろ人材の優秀さ。即ち、中国の農村部は若くて優秀な女子労働力の巨大な供給源であり、この人材供給源が中国以外に存在するとは考えがたい。

国名： 日本

- 中小企業

企業名	株式会社フューテック（香川）
業種	製造業（検査装置等）
従業員数	168名
海外拠点	ロンドン
企業 URL	<a href="http://www.futec.co.jp">http://www.futec.co.jp</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

当社は1955年に富士塗油器(株)として設立され、車両塗油器の製造販売を行っていた。その関係で、1967年、三菱電機が電気機関車をスペインに輸出したときに車両塗油器を輸出したのが海外進出の嚆矢。しかし、この業種はニッチ産業で、納入先の特殊性、商品のライフサイクル等の問題もあり、他業種への転換を模索、1977年、フューテックとして独立し、検査装置の製造販売に乗り出す。本年前期の売り上げで見ると、塗油器の占める比率は10%を下回っており、検査装置が主力となっている。

フューテックとしての輸出開始は1977年で、台湾にフィルム欠陥検出装置を、米国に紙面欠陥検出装置を輸出。また1989年、米国に販売拠点としての現地法人を設立し、1996年には英国にも販売拠点としての現地法人を設立した。しかし、2000年には米国から撤退し、現在の海外販売拠点は英国のみだが、2005年3月より上海に駐在員事務所を開設。

業種の特殊性もあり、外資企業との取引、海外企業との事業提携は行っていない。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

生産拠点は日本のみで、輸出も日本から行っているが、着実に利益が上がっており、現時点で生産拠点を海外に移転することは考えていない。

より安価な外国製品との競争に晒されていることは事実であるが、製品の特殊性もあり、価格よりも質・サービスの向上が競争を勝ち抜くポイントと考えるので、技術革新が日進月歩で、メーカーがいろいろな新製品を開発する日本に生産拠点を置いておく方が有利である。つまり、日本で十分に鍛えられることが外国との競争に打ち勝つ秘訣と考える。

またバブル全盛期は借金してでも経営を拡大することが善という風潮があったが、バブル崩壊後は財務内容をよくすることが最重要となったので、借金ゼロの自己資金経営を常に心掛けている。従って、リスクのある投資もすべて自己資金で対応しており、海外に生産拠点を移すような自己資金の範囲を超える大規模投資を行う考えはない。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報取

### **集不足、資金調達、言語の問題など)**

当社の場合は海外進出といっても、生産拠点ではなく販売拠点なので、大量の現地人を雇用する必要はなく、現地人スタッフの問題とは専ら現地人経営者の問題であり、この問題処理の基本が自主性の尊重である。即ち、現地法人を立ち上げたときには日本人スタッフを送っていたが、今はすべて現地人に任せている。英国法人の社長でフランス在住の英国人には、大きな赤字が続けば事務所を閉鎖する等の条件付で全権委任している。

### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

資金的には全額自己資金で対応。

### **5. 当該事業の成功の要因**

当社の扱っている製品の特殊性と物づくりにおける日本の優位性を十分認識し、ナショナル・ニッチ・トップの延長線上にグローバル・ニッチ・トップがあると考え、コスト削減のために生産拠点を海外に移すよりむしろ日本にいてより高品質の新製品を作ることとよりよいサービスを提供することに注力したのがよかったと思う。

### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

ナショナル・ニッチ・トップを目指すことによって、結果としてグローバル・ニッチ・トップになれるよう頑張っていく所存。但し、経営の基本はあくまで借金ゼロの自己資金経営を実践していきたい。

ナショナル・ニッチ・トップを目指すといっても、海外には常に目を向けながら、グローバル・ニッチ・トップになるためのあらゆるチャンスを見逃さないようにすることも肝要。この観点で特に注目しているのが人材の国際化であり、それを重点的に進めていきたいと考えている。

**国名： オーストラリア - 政府・中小企業振興機関**

機関名	AUSTRADE（貿易促進庁）
組織形態	政府機関
規模	予算額：3億3,580万豪ドル、職員数：1,053人（2005/06年度予算）
海外拠点	57カ国、101箇所
団体 URL	www.austrade.gov.au

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

Austrade は、輸出拡大を通じて中小企業の発展を支援するため、NEDP（新たに輸出を行おうとする事業者を対象に、初歩的な質問への対応から輸出成功までの支援を無償で行うプログラム）や EMDG（既存の輸出事業の拡大を希望する業者を対象とした資金支援型プログラム）などを実施している。

なお、これらのプログラムの利用資格に、業種に関する制限はない。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

(1) NEDP（New Export Development Program）<sup>1</sup>：

Austrade（国内 16 事務所・海外 101 事務所）は TradeStart（国内 50 事務所）と協力して、中小企業の海外市場の新規開拓を NEDP により支援している。（TradeStart は、オーストラリア企業の輸出事業の成功を支援するために、情報提供や専門アドバイスなどを行っている。）

国内の輸出アドバイザーや Austrade の海外職員などが無償で、商品の輸出可能性査定、市場進出の事前準備や、輸出先決定後は最高 20 時間までのコーチング・指導・集中ワークショップ・輸出実務に関するアドバイスなどを行う。

プログラムの利用資格は、以下の通り：

- ① ABN（オーストラリア事業ナンバー）を取得していること
- ② 主な事業場所がオーストラリアであること
- ③ 過去 3 年間に NEDP、TradeStart のプログラム、若しくは Export Access プログラム（以前に施行されていた輸出奨励プログラム）の利用を完了していない、又は、Austrade の新輸出業者向けサービスを受けていないこと
- ④ 過去 3 年間に同一市場で輸出利益を得ていないこと等

<sup>1</sup> [http://www.austrade.gov.au/australia/layout/0,,0\\_S2-1\\_CLNTXID001-2\\_-3\\_-4\\_-5\\_-6\\_-7\\_,00.html](http://www.austrade.gov.au/australia/layout/0,,0_S2-1_CLNTXID001-2_-3_-4_-5_-6_-7_,00.html)

なお、出張や市場リサーチのための費用（Austrade の提供する無料サービス以外でかかる費用など）や、プログラム利用のためのリソース（財源及び人材など）・時間の投入などは自己負担となる。

2002/03 年度（2002 年 7 月～2003 年 6 月）のプログラム開始以来、5,000 以上の企業を支援してきている（予算額は不明）。

## (2) EMDG (Export Market Development Grants) <sup>2</sup> :

EMDG プログラムは、既存の輸出事業の拡大（市場の開拓等）を試みるオーストラリアの中小企業を対象とした連邦政府の資金支援型プログラムである。この支援を受ける企業は、輸出促進と見なされた経費から 1 万 5,000 豪ドルを差し引いた残額の最高 50%までの無償援助を受けることができる。

プログラムの利用資格は、以下の通り：

- ① 年商 3,000 万豪ドル以下
- ② 輸出促進のために年間 1 万 5,000 豪ドル以上支出していること（初回に限り 2 年間の合算可）
- ③ 輸出しようとする産品・知的財産などがオーストラリア産であること等

2004/05 年度の EMDG 支援額は、1 億 2,390 万豪ドル（3,277 口）。供出額は、年毎に上限額が定められるが、選挙公約により 2004/05 年度から 3 年間で総額 3,000 万豪ドルの資金追加が行われた結果、2005/06 年度は 1 億 6,040 万豪ドルとなっている。

### 3. 今後の展望と期待

オーストラリア政府は、内需主導の経済成長から外需主導への転換を目指しており、輸出振興は大きな命題となっている。Austrade の輸出促進担当官を新しく 30 名任命した他、NEDP や TradeStart の改善、EMDG への拠出金の追加などの方策が講じられているところであり、今後も中小企業向けを中心とした輸出振興が図られていく見込み。

---

<sup>2</sup> [http://www.austrade.gov.au/australia/layout/0,,0\\_S2-1\\_CLNCTXID0021-2\\_-3\\_PWB1455002-4\\_-5\\_-6\\_-7\\_,00.html](http://www.austrade.gov.au/australia/layout/0,,0_S2-1_CLNCTXID0021-2_-3_PWB1455002-4_-5_-6_-7_,00.html)

**国名： オーストラリア - 中小企業**

企業名	CIS Secure (CIS セキュア社)
業種	製造業 (防犯用品)
従業員数	15 名
海外拠点	ニュージーランド、香港、マカオ、タイ、マレーシア、シンガポール、ブルネイ (輸出先)
企業 URL	<a href="http://www.cicsecure.com.au/">http://www.cicsecure.com.au/</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携 (生産委託、販売契約など)、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

CIS Secure は、鍵の安全管理用具 (鍵の管理を暗証番号入力などにより安全に管理するためのボックス等) の設計・販売を行う会社であり (製造は他社に委託)、商品は国内だけでなく、アジア諸国にも輸出されている (国内：輸出=9：1)。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断 (きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど)**

CIS Secure の創造者である Cooke 夫人は、医薬品販売の経験を経た後、自宅オフィスで販売・マーケティングのコンサルタント事業を始め、その中で販売先を探す革新的製品の発掘も行っていった。最初に獲得した大型契約が防犯製品の販売に関するものであったことから、これをきっかけに様々な防犯製品の商品発掘を行うようになり、やがて自らも防犯製品に関するビジネスを行うようになった。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策 (人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など)**

CIS Secure が事業の立ち上げにおいて最初に直面した問題は、必要とする従業員を雇用するための資金の不足と、基本的な会計・法知識に関する知識不足であった。前者については、インターンシップ制度を導入し、優秀な学生を確保することにより、解決を図った。後者については州政府の起業家向けコンサルタント・サービスを利用した。

また、製品輸出の検討に当たり輸出ポテンシャルが不確かであったため、NEDP プログラムを通じた調査を通じて可能性を把握した。

**4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)**

基本的な会計・法知識に関する知識を州政府のコンサルタント・サービスを利用して取得した。

輸出事業については、Austrade の NEDP プログラムを知ったことをきっかけに乗り出す

ことにしたが、NEDP の無償サービスを通じて輸出事業の段階的計画の策定に成功したことが、輸出事業の成功に繋がった。また、Austrade の EMDG による資金提供も受けているが、EMDG の定める敷居額 1 万 5,000 豪ドルは中小企業にとってやや高過ぎるとしている。

## 5. 当該事業の成功の要因

CIC Secure 社は、同社の事業成功の要因として、全従業員に販売の基本スキルのトレーニングを行ったこと、大手の国際企業から販売拡大などの方法を学んだことなどを挙げている。

また、Austrade のニュースレター・ウェブサイトや地元職員からの情報なども、同社の製品に関心を持つ市場に関する知識を得る上で大きく貢献しており、重要度が高まってきているとしている。

## 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

CIC Secure 社は、現在も Austrade の支援を受けながら英国・アイルランドでの製品販売の可能性を調査中であり、輸出事業の拡大を目指している。



**国名：カナダ** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	Business Development Bank of Canada（カナダビジネス開発銀行）
組織形態	政府公的機関
規模	予算額: 23 億カナダドル 職員数: 1,400 名
海外拠点	なし
団体 URL	www.bdc.ca

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

カナダビジネス開発銀行（BDC）は 100%政府出資の連邦政府金融機関。カナダの中小企業および起業家向けに金融サービス、貸付け、ローン、ベンチャーキャピタルおよびビジネスコンサルティングサービスを行っている。BDCは中小企業が会社設立や成長資金、事業展開を行う際の支援に特化している。BDCは顧客ニーズに合う形の金融サービスを提供している。BDCが小規模ビジネスに特化している理由は、大手商業銀行は小規模取引に関しては積極的でないことにある。BDCが特に注力している分野はハイテクおよび輸出部門である。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

中小企業のグローバル化への対応におけるBDCの主な支援内容は、ビジネスコンサルティングサービスと特定のニーズに合わせた金融ソリューションの提供である。BDCは現在、総額約 82 億カナダ・ドルの小規模企業向けの貸付有価証券を有している。2005 年の認可済みローン予算額は約 23 億カナダ・ドルである。

また最近、BDCはベンチャーキャピタルファンドを設立した。ライフサイエンス、電気通信、情報通信および他の先端技術の分野で確たる技術を有しているカナダ企業に対して戦略的投資を行うこととしている。

2005 年には、カナダ政府は 2 億 5,000 万カナダ・ドルをベンチャーファンド設立にあたりBDCに投入することとしている。

**3. 今後の展望と期待**

BDCは自らのサービスに継続的な必要性があると信じている。BDCは 2006 年には貸付有価証券を 88 億カナダ・ドルまで増やす計画である。BDCはまた、カナダのベンチャーキャピタルマーケットは数年のうちに回復するとしている。回復することによって、BDCのベンチャーキャピタル基金への投資が増える可能性が高い。

**国名： カナダ - 中小企業**

企業名	Dalsa Corp. (ダルサ社)
業種	画像処理技術に関する半導体の設計・開発および関連ソフトウェアの開発
従業員数	約 1,000 名 (注)
海外拠点	米国、オランダ、ドイツ、日本、中国。その他 30 カ国以上に代理店あり。
企業 URL	www.DALSA.com

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

ダルサ社はデジタル画像処理技術に関する製品や関連サービスに特化した企業である。特に、集積回路やエレクトロニクス技術、ソフトウェア開発、半導体製造分野におけるウェーハの加工技術などに強みを持つ。当社の技術は各種センサー装置やデジタルカメラ、画像処理ソフトウェア、関連半導体チップなどの中に生かされている。

オンタリオ州ウォータールーに本社を置き、米国やオランダ、ドイツ、日本、中国に販売・サービス拠点を持つ。トロント証券取引所に上場しており、従業員はグループ会社を含め、世界全体で約 1,000 名。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

(アジア太平洋地域向けビジネス、という観点から申し上げます)

同地域は世界の中でも製造分野のみならず、技術革新の中核拠点になりつつある。当社の技術・製品は工場生産される製品の品質を向上させるために活用されるものであり、特に半導体製造分野では不可欠な存在であることから、今後需要は大きくなると判断している（半導体の製造拠点はアジア地域に集中している）。こうしたことから、アジア・太平洋地域を重視する戦略をとっている。その他、有望な分野としては、自動車や印刷、エレクトロニクス、液晶ディスプレイ、医薬などが挙げられる。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

(アジア太平洋地域向けビジネス、という観点から申し上げます)

当社の経験から申し上げますと、中小企業が同地域で市場参入する前に、各国・地域の文化を良く理解しておく必要がある。各国の文化や習慣は同じようであり、異なり、時にはセンシティブな問題を引き起こす。当該国・地域でパートナーや販売業者を探すというのは初期の段階では大きな助けになるかもしれない。資金面でのリスクを抑えて小さな規模から事業を開始することが重要だ。

#### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

カナダ政府のトレード・コミッショナー制度（業種および国・地域別に担当官を内外公館に配置）は大きな助けになる。コミッショナーは地元の潜在的パートナーやビジネス実施面での法規制、資金調達面での各種規制などの情報を提供してくれる。また、ジェトロのような（外国政府の関係）組織も、進むべき事業の方向性を示してくれる。日本での市場概要を掴むのに役立った。

#### **5. 当該事業の成功の要因**

何事も我慢、忍耐が重要である。物事は我々が慣れ親しんだような思いどおりのスピードでは進まないものだ。当該国・地域の市場におけるニーズを着実に掴み、自社の製品・サービスをその市場の特性に上手く適応させていくことが不可欠だ。とりわけ、広い視野と柔軟性が求められる。

#### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

アジア太平洋地域では向こう 2 年間で売上を 50% 増加させることを目標にしている。域内で新たに R&D 拠点やイノベーションセンターを設立することも計画している。当該国・地域における知識やノウハウなど経験が不足している部分では、最終的に、現地パートナーとの合弁事業も視野に入れることになろう。

（注）インタビュー先は同社グループ企業である DALSA Coreco 社の CEO。Coreco 社は 04 年 4 月に北米以外の地域では初めてとなる日本に事務所を開設。その後、05 年 4 月に DALSA 社に買収された。当時の Coreco 社の従業員数は不明であるが、極めて小規模。

**国名： チリ** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	チリ製造業・サービス業輸出業者協会
組織形態	業界団体
規模	予算額：170万ドル、職員数：62名
海外拠点	なし
団体 URL	www.asexma.cl

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

当協会にとり、輸出企業がチリが締結、あるいは交渉中の FTA を利用する能力をつけることが非常に重要である。FTA によるビジネスチャンスの利用度を測る自然の指数は製造業製品の輸出増加である。

当協会は輸出業者協会として、輸出企業の身元の証明や新しい技術、デザインの製品への導入の手助けを行い、自由貿易圏市場へのアプローチをサポートしている。

また、当協会は当国の政治、経済の安定性および隣国、世界との良好な関係の基、チリがラテンアメリカへの商業プラットフォームになるよう推進している。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

当協会は振興輸出企業に企業活動、貿易やロジの管理、マーケティング、グローバル化において競争できるような新技術の導入などに関する研修機会を提供することを重視している。

また、常に当協会は中小企業の輸出における発展に即して適切なサポートを行っている。これらに関する主な活動は、法令、証明制度、統計、関税制度などに関する情報提供、市場調査、ビジネススケジュール、貿易ミッションなどの貿易促進活動である。

非営利業界団体としての当協会は企業に対しての独自の予算は持ち合わせていない。しかしながら、当協会のビジネスセンターは中小企業の競争力向上を目指した産業振興公社（CORFO）の諸スキーム提供の仲介エージェントである。そのなかには技術サポート基金（F.A.T.）、振興プロジェクト（PROFO）、プロバイザー開発プログラム（P.D.P.）、技術開発基金（FONTEC）、国土統合プログラム（PTI）などがある。

**3. 今後の展望と期待**

企業のグローバル化現象は我国の挑戦課題となっている。今日、いかなる市場への参入を企てるにしても、商品を提供するだけではだめで、輸出を近代的な、競争力を考慮した

見方で行わなければならない。世界のいかなる市場へもスムーズに参入できるためには、技術、デザインの導入が必要で、グローバル的な国際基準、要求を満たさなければならない。

前述の事項とともに、企業の社会責任は輸出・輸入業者が果たさねばならない必要条件である。これを果たすことで、同じ商品において差別化が生じ、我々はこれに取り残されないようにしなければならない。

それゆえに、振興輸出業者をサポートすることを目的とした当協会の活動は、各企業が常に生産プロセスで技術導入を行い、種々の証明を獲得し、常時従業員に職業訓練を実施し、労働者や環境との関係に気を配ることに焦点を定めている。

**国名： チリ - 中小企業**

企業名	COSMETICA NACIONAL（コスメティカ・ナショナル社）
業種	化粧品生産、販売
従業員数	260名
海外拠点	なし
企業 URL	www.cosmeticanacional.cl

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**  
化粧品輸出業務。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

当社は成長、国内市場規模、多国籍企業の競争力を考慮し、販売増加を図らなければならなかった。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

現在まで、当社の輸出による成長は自己資本によって行われ、急速な成長においてのみ外部の資本を必要とするであろう。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

当社は CORFO(産業振興公社)の PROFOS(振興プロジェクト)や FONTEC(技術開発基金)により海外ミッション参加への資金援助、CORFO の保証による、研究、開発に投じた資本回収のための資金調達などにおいて公的支援を受けた。

**5. 当該事業の成功の要因**

当業界の多国籍企業等のごくわずかの企業が導入している最新の技術を獲得すること。

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

当社は販売個数で、国内化粧品業界のリーダーであり、国内市場だけでは今後大きな成長は望めない。今後の当社の成長は輸出の伸びによる。具体的には、米国のような重要な市場に浸透することと、ラテンアメリカにおいて適切で支払い能力のある代理店を開拓していくことである。

**国名： チリ** - **中小企業**

企業名	TRAVERSO S.A. (トラベルソ社)
業種	おす、リモンジュース、ソース製造
従業員数	200名
海外拠点	なし
企業 URL	www.traverso.cl

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

当社は自社の製品を輸出する計画を始め、現在中南米、米国の一部、イスラエルに輸出を行っている。また、当社は外国企業との販売提携プロジェクトを展開し、その中にはイタリアの香油生産業者である ANDREA MILANO がある。しかし、当社への外資の資本参加はない。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

当社は国内にかなりの市場を有し、それが海外へ市場を拡大する動機になった。海外企業との提携は、今まで製造していなかったチリ産高品質商品を間接的に海外市場に出すためと世界的に知られているメーカーの商品開発プロセスを学ぶために行った。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

当然言語の問題は輸出先や輸入国の種々の衛生関連規制とともに障壁となり、それをクリアするために新しい配合方法や特定の分析が必要となった。

また、市場、市場シェア率、マージン水準、流通における業者の寡占率等の特定の情報を入手するのに苦労した。通常、それらの国に行き、関係者と会いできるだけ現実に近い情報を収集しなければならない。

その他の問題としては、自社の製品が外国市場で流通している商品と配合方法等で違っていることがあることがあげられる。このことは、生産プロセスやロジにおいて大きな問題を生じる。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

一般的で、形式的ではあるが、ASEXMA（チリ製造業・サービス業輸出業者協会）や PROCHILE(チリ外務省輸出振興局)の支援がある。

## **5. 当該事業の成功の要因**

- (1) サービス精神があること。
- (2) 活動力があり、応答能力を有すること。
- (3) ビジネスに関する知識を有すること。
- (4) 約束を履行する伝統を持つこと。

## **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

現在まで獲得した成果に非常に満足しており、忍耐と勤労により、だんだんとより大きな目標を達成していかねばならないであろう。



**国名：中国** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	国家発展・改革委員会 中小企業司
組織形態	政府機関
規模	
海外拠点	
団体 URL	<a href="http://zxqys.ndrc.gov.cn/">http://zxqys.ndrc.gov.cn/</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

中国政府（国務院）は 2005 年 2 月、「個体・私営等非公有制経済発展の奨励・支持・指導に関する若干の意見」を発表、民営企業などの発展を支持していく姿勢を明確化した。民営企業の 99%は中小企業といわれることから、当該「意見」は、中小企業の発展を支持するための中国政府の姿勢といえる。

当該意見は、35 項目で構成されているが、その 18 項目目に、これら企業のグローバル化に関する考え方が記されている。

内容は以下のとおり：

- (1) 企業による国内外市場の開拓を支持
- (2) 情報ネットワーク化を進め、非公有制企業に国内外市場の情報を提供
- (3) 非公有制企業の輸出拡大、海外投資を奨励・支持
- (4) 海外投資、輸出入融資、輸出信用保険などの面で、その他企業と同等の待遇を享受
- (5) 非公有制企業による海外での知的財産権申請を奨励
- (6) 業界団体、商工会議所など仲介組織の役割を發揮させ、国の中小企業国際市場開拓資金を利用して、非公有制企業の国際市場開拓を支持

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

国家発展・改革委員会・中小企業司は、中国における中小企業政策立案・実施機関として、中小企業のグローバル化に向けて主に以下の施策を推進。

- (1) 2004 年より、中小企業に関する国際的な交流を促進するべく、中国中小企業博覧会を、国家発展・改革委員会主催で開催。
- (2) 国家発展・改革委員会による協力の下、国家開発銀行は中小企業向け融資を強化、2005 年における融資見通し額は 105 億 5,000 万元。特に国の産業政策に符合した科学技術型、雇用創出型、資源総合利用型、農副産品加工型、輸出による外貨獲得型、社会サービス型の企業への融資を実施。

- (3) 国家・発展改革委員会が中心となり、第1回東アジア中小企業発展・投資ハイレベルセミナーを開催（10月27日）。曾培炎副総理が出席。
- (4) 中小企業協力に関する各国との覚書を締結、2国間の中小企業協力関係を強化。  
（2005年3月に韓国と、2005年5月にクロアチアとそれぞれ締結）

### 3. 今後の展望と期待

中小企業のグローバル化推進に関し曾培炎副総理は10月27日、第1回東アジア中小企業発展・投資ハイレベルセミナー開幕式において、東アジア地域における中小企業交流に関する意見を発表。概要は以下のとおり：

#### (1) 交流・対話の促進：

各種形式における交流・対話を促進し、東アジア各国において定期的に中小企業に関するハイレベルのセミナーを開催。中小企業発展に向けた経験を共有。対話を通じて問題を解決し、中小企業に対し、公平な市場競争環境を提供。

#### (2) 貿易・投資の自由化・円滑化の促進：

貿易投資環境を改善し、中小企業の多国籍投資経営を奨励。また中小企業に対し、ヒト、商品、資本、サービス・技術など生産要素の自由な移動の促進に向け、必要な条件を提供。

#### (3) 金融面における支持拡大：

金融機関を通じた、地域内の中小企業の投資・貿易協力に対する金融サービスを提供。貸し出し面における支援強化、直接融資のルート拡大、信用担保システムの整備など。

#### (4) 中小企業に対するサービス体制の整備：

情報共有、技術革新、知的財産権保護、人材資源の開発などの面において、中小企業に対するサービス体制を提供。投資・貿易に関する障壁を解決し、不合理な規制を削減。中小企業同士の交流を推進。

（出所：国家発展・改革委員会ウェブサイト）

**国名：中国 - 中小企業**

企業名	欧迅体育文化諮詢有限公司
業種	スポーツ関連のマーケティング関連ビジネス
従業員数	10名
海外拠点	香港
企業 URL	www.oceans-marketing.com

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

国際サッカー連盟（FIFA）などとの連携（同社は FIFA 唯一の中国における指定顧問会社）を通じ、以下のサービスを提供：

- (1) 各種スポーツ協会、クラブ、選手のマーケティング・エージェンシーとして、マーケティング・プランの作成及びスポンサーシップ・セールスを実施。
- (2) スポーツ・コンテンツのマーケティング及び販売。
- (3) 広告会社のスポーツマーケティング分野のパートナーとして、共同でスポーツ協賛を行うクライアントの開拓。
- (4) スポンサーの権益を最大限保証するべく、各種スポーツイベント及び関連のプロモーションイベントを運営。
- (5) イベント協賛の効果分析及び評価（メディア分析専門会社との提携）。

スポーツの放送権ビジネスを行うために、香港にて新会社を 2005 年 1 月に設立。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

J リーグにおける 4 年間の業務経験、FIFA 北京事務所の責任者として、2003 年 9 月に北京で開催予定だった女子 W 杯サッカーの開催準備にあたった経験を通じて、中国のスポーツ関連ビジネスへの参画を決意。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

事業立ち上げから 2 年足らずであり、①収入構造が不安定、②資金不足、③広告会社に頼ったビジネス展開などの問題を抱えている。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

特になし

## **5. 当該事業の成功の要因**

- (1) スポーツ協賛業務を専門的に実施している点。
- (2) スポーツ・コンテンツを価値あるプロモーション・ツールに変換する高い能力を兼ね備えている点。
- (3) 各種スポーツイベントの国内外での運営経験。
- (4) 異なる文化と社会背景を有するクライアントの企業文化に対する理解力を有する点。

## **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

- (1) 短期的には、受注した各プロジェクトレベルでの成功を目指す。
- (2) 中期的には、収入構造、経営の安定化、同社の業界における知名度の向上を目指す。
- (3) 長期的には、スポーツプロパティ運営会社、メディア投資・関連会社、広告代理会社を統括するホールディングカンパニーを設立。
- (4) 最終的には、中国で最も権威ある、かつ成功したスポーツマーケティング会社への発展を目指す

**国名：中国** - **中小企業**

企業名	天正創智信息技术有限公司
業種	市場調査、情報提供、コンサルティング
従業員数	40名
海外拠点	東京
企業 URL	<a href="http://www.8681incubator.org.cn">http://www.8681incubator.org.cn</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

日中両国間の民営企業の交流促進、ビジネス開拓に向けた橋渡し、ビジネスクリエーション業務を実施。

主な業務内容は以下のとおり：

- (1) 市場認識段階：マーケティングリサーチ業務
- (2) 市場開拓段階：マーケットクリエーション業務、チャネル開拓業務
- (3) 市場宣伝段階：マーケットプロモーション支援業務

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

日本の大企業に勤務した経験を通じ、日本の大企業の発想が、商流重視、輸出重視（重厚長大の輸出モデルから脱出できていないこと）中心であり、中国企業が求める技術先行型のビジネスに対する対応、中国での業務展開に向けた現地化への取り組み、ビジネスモデルの構築が不足していることを実感した。そこで、公正かつ公開された中国市場の実態情報を開示し、日本企業の中国参入の受け皿となっていくべく、関連事業の立ち上げを決断した。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

立ち上げ時において、当時中国国内においては、日本スタイルのビジネス案件に対する関心が低いという問題に直面した。その他、中国は人件費が安いと言われている反面、優秀な人材を長期的に確保することが難しい点や、事務所スペースの確保、資金面などの問題があったが、望京留学生創業園などによる、留学生創業企業に対する一連の支援により、問題を解決した。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

設立にあたり、北京市が設立した望京留学生創業園より以下のサービスを受託：

- (1) オフィスの格安提供。
- (2) 帰国留学生の設立した会社については、設立後 3 年間は、企業所得税を免除。
- (3) 帰国留学生設立の企業に対し、申請すれば 10 万円を限度とするの無担保融資を提供。
- (4) 事業がうまくいっている企業に対し、少額だが奨励金を提供。

## 5. 当該事業の成功の要因

- (1) 中国、日本間においては、情報、地域、技術、ビジネス規模などの面でギャップが存在するが、同社は、中国マーケットに近いところにおいて、速やかかつ正確に関連業務を提供できるため、同業他社に比べ、適切なサービスの提供が可能。
- (2) 中国においてサービス提供業務を実施していることから、低価格でのサービス提供が可能。
- (3) 中国においては、調査・コンサルティングサービスを実施する会社は数多くあるが、調査、商談、企業設立立ち上げ、プロモーションの支援までセットで行っている企業は少なく、この面で強みを発揮している。ビジネス支援のプラットフォームを立ち上げたことが多くのクライアントに対し安心感を与えている。

## 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

- (1) 北京、上海、深セン、広州、東京への拠点の拡大を通じ、人員を 50 人までに拡大し、日本、中国企業に対するサービス体制を強化する。
- (2) 北京市政府などの支援を得て、2004 年に設立した「中日微電子産業育成センター」の運営を通じ、日中間の半導体企業同士のビジネスアライアンス促進関連の業務を拡大する。
- (3) 2006 年より、同社がサービスを提供している同業企業との連携、パートナーシップの構築を目指す。

**国名：中国香港** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	HKSMEGA（香港中小企業総会）
組織形態	業界団体
規模	予算額：不定、職員数：5名
海外拠点	中国中小企業国際協力協会の会員、広東省深センに事務所
団体 URL	www.hksmega.org

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

HKSMEGA は、中小企業による投資を促進するため中国本土と香港で展示会やセミナーを実施している。過去数年間には、会員企業を対象に中国本土の主要都市、カナダ、オーストラリアへの視察ミッションを主催しており、企業の海外でのネットワーク構築及び商機発掘に貢献している。このほか、中国本土と香港間の経済緊密化協定(CEPA,注)を活用し、会員企業の対中ビジネスの発展を後押しする。

注. 2004年1月から発効。具体的には中国本土で、a)香港で付加価値を付けられた「香港製品」に対しゼロ関税を適用しているほか、b)物流・流通などサービス業種を香港法人に対し優先的に開放している。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

HKSMEGA は、2003年に工業貿易署が運営する「中小企業発展基金」より170万香港ドル(1香港ドル＝約15円)を付与され、香港の中小企業100社に対しITに関するアドバイザーサービスを実施した。企業は実際に、IT技術を世界の企業と競合できる水準へ引き上げており、こうした業務は大変効果的だったといえる。

**3. 今後の展望と期待**

中小企業自身の特徴といえる独創性、柔軟性、スピードなどを活かせる知識集約型社会では、中小企業の未来は大変有望だといえる。しかしこれらの企業は一般に、財力、人材、コーポレートガバナンスの面で力不足である。

**4. 貴団体の支援を受ける企業の紹介**

HKSMEGA は、非営利団体として業界を広範に支援し、特定企業を支援するものではない。

**国名：中国香港** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	工業貿易署
組織形態	政府機関
規模	
海外拠点	なし
団体 URL	www.tid.gov.hk

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

中小企業の国際化を目的とした特別の政策はないが、香港政府は操業の効率化と製品の高付加価値化を含めた生産性の向上が中小企業の成功に不可欠と認識しており、自由な市場経済の枠組みにおいて、企業自らが潜在性を発掘できるよう数多くのサービスを行っている。政府および政府に準じる機関、商工団体などが、こうしたサービスを各業界へ提供している。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

**3. 今後の展望と期待**



**国名： インドネシア - 政府・中小企業振興機関**

機関名	協同組合・中小企業省
組織形態	政府機関
規模	予算額：10.5億ルピー（1USドル=10,000ルピー）
海外拠点	なし
団体 URL	www.depkop.go.id

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

- (1) 中小企業が海外の展示会や貿易ミッションに参加しやすくすること
- (2) インドネシアの中小企業が他国の中小企業と協力して、市場を創造し、協調した戦略を実施し外資をインドネシアに引き込むために2国間の協力を実施すること。
- (3) 国内市場の促進を図ること

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

(1) 海外でのプロモーション活動：

協同組合・中小企業省としてはこれまでに447の中小企業に対し以下のような海外での展示会への参加支援を実施してきている：

- ① ジェッジでの2004サウジアラビア国際貿易フェア
- ② マレーシア、クアラルンプールでのディスカバー・インドネシア貿易フェア
- ③ ドバイでの第14回国際中東家具・インテリアデザイン展示会
- ④ ペルー、リマでの民芸品等展示会（民芸品、バティック、宝石、靴等）
- ⑤ ア首連、シャルジャでの第2回インドネシア展示
- ⑥ ヨハネスブルグでの第12回南ア国際貿易展示
- ⑦ ベルリンでの輸入市
- ⑧ ベトナム、ホーチミンでの国際貿易フェア

(2) 二国間協力：

インドネシアは、これまでにトルコ、アルジェリア、イタリア、韓国、ブルガリア、ジョルダン、ローマと2国間協力に関するMOUを締結した。11月には、イタリアとのMOUに基づきに貿易ミッションを派遣する。具体的には、革製品を製造する中小企業約20社を引き連れ、イタリアの中小企業と商談会を行う予定。将来的にイタリアから投資を呼び込み、インドネシアの安価な材料、労働力によって製造された製品をイタリアに輸出することを期待している。

(3) 国内でのプロモーション活動：

2004年、協同組合・中小企業省では、以下のプロモーションイベントを実施。

- ① マンガドゥワ貿易センターでの国内製品展示
- ② ジャカルタ、サヒッドホテルでの編み物展示
- ③ バタム島、バタムセンターでのバタム・エキスポ2004
- ④ ジャカルタ、中小企業振興センター(SPC)でのフェスティバル
- ⑤ ジャカルタ、国際センターでの2004輸出品展示会

2005年のプロモーション活動及び国際協力に関する予算額は、75.5億ルピア(約75.5万ドル) これには、展示会ブース、カタログなどの費用が含まれるが、運賃については、半額のみ補助している。

(4) 中小企業振興センター (SPC)

中小企業の市場の区分と市場アクセスの拡大を目指して促進策を統合するため、多目的ルーム、ビジネスセンター、相談室、技術指導などの機能を有した SPC を設置。建物は、17階建てで1階～4階は完成し、5階以上は建設中。建設費用は、2,380万ドル。

### 3. 今後の展望と期待

現状でのインドネシア中小企業の展望は決して明るくないが、これまでの2国間協力、プロモーション活動及びセミナー・訓練を通じて改善を図っている。特に、2国間協力の成功によってインドネシア中小企業がグローバル市場への参入が可能となる。

注：インドネシアにおける中小企業の定義：

関連法規：法律第9（1995）

小規模ビジネスとは：

- ① 資産2万ドル以下（土地、建物を含まず）
- ② 売り上げ10万ドル以下
- ③ インドネシア国民が所有していること
- ④ 独立していること

**国名： インドネシア - 中小企業**

企業名	Java Dini Art (ジャバ・ディニ・アート社)
業種	輸出業
従業員数	4名
海外拠点	なし
企業 URL	なし

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

木製ろうそく立て、木製民芸品

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

1984年から94年まで香港で働き、98年からいくつかの民芸品やバティックをオランダに輸出し富を得た。その際、マーケティング、人材について学び始め、インドネシア貿易振興庁（NAFED）から情報を入手するようになった。現在、インドネシアの民芸品を6～7カ国に輸出している。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

取引相手にだまされるのではないかと信用することが出来ない。

**4. その際の公的支援の有無（会った場合は支援の具体的内容）**

**5. 当該事業の成功の要因**

村落の優秀な製造業者と良好な関係を構築すること。また、熱意を持って自分の製品を相手に売り込むこと。

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

自らが取引先に出向くことなく、多くの国に製品を輸出できるようになること。

**国名： インドネシア - 中小企業**

企業名	PT Putrabali Adyamulia (PT プトラバリ・アジャムリア社)
業種	グリーンコーヒー、黒コショウ、白コショウの加工及び輸出
従業員数	90名(労働者250名)
海外拠点	なし
企業URL	なし

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

グリーンコーヒー、黒コショウ、白コショウの輸出

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

当社は、家族経営企業としてスタートしたが、3世代でコショウとコーヒーを輸出する企業までに成長した。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

- (1) 事業開始前：資金問題、人材管理及び確実な情報の不足
- (2) 事業開始後：ネットワーク、人材難、マーケティング

**4. その際の公的支援の有無（会った場合は支援の具体的内容）**

**5. 当該事業の成功の要因**

- (1) マーケットの需要と政府の規制に合致するよう生産工程を絶えず改善したこと
- (2) 事業の多角化
- (3) 人的資源への専念

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

- (1) ビジネス規模の拡大
- (2) 国際市場、特に日本市場への参入
- (3) 製品の2次加工をもっと増加するための更なる多角化
- (4) 最終消費者製品の製造を図る

**国名： インドネシア - 中小企業**

企業名	Terracotta Indonesia（テラコッタ・インドネシア社）
業種	衣服製造・販売
従業員数	10名
海外拠点	なし
企業URL	

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

衣服を製造し、ジャカルタやバリのアウトレット・モールを通じて販売している。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

趣味が高じて製造するようになった。若い世代がバティックの衣服の価値を正しく評価するようになることを期待している。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

品質を管理すること。

**4. その際の公的支援の有無（会った場合は支援の具体的内容）**

貿易フェア。

**5. 当該事業の成功の要因**

消費者の購買力。

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

バティックが国際社会でもっとポピュラーとなることを期待。

機関名	中小企業庁
組織形態	政府機関
規模	予算額：1兆6,259億ウォン(2005年)、職員数：約560
海外拠点	2(中国、インドネシア)
団体URL	<a href="http://www.smba.go.kr/">http://www.smba.go.kr/</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

中小企業の政策目標を「革新力量及びグローバル競争力の強化を通じた中小・ベンチャー企業の活力を高める」に置き、保護と育成中心の政策基調のなかで自律的な競争と協力を促す方向へ政策パラダイムを転換し、次のような中小企業政策の方向を推進している。

- (1) 革新型中小企業」を集中育成して、政策資源を集中するとともに一般型中小企業が革新企業に転換できる環境を造成。政府のさまざまな支援制度が、革新成果の達成に伴い効率的に配分できるシステムの準備に重きを置いた政策を推進している。
- (2) 小企業の要求と特性に合わせて差別化した政策目標を設定し推進するオーダーメイド型の政策を強化している。
- (3) 小企業の技術開発と品質向上の努力に低下させる「直接保護制度」を廃止。このために、団体随意契約制度と固有業種制度を2007年までに段階的に廃止する計画である。
- (4) 企業・中小企業及び小(規模)商工人間が共に成長することを通じた二極化現象の解消のために、政策的な力量を集中している。
- (5) 業関連規制緩和および手続き簡素化を推進する。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

(1) 中小企業の輸出底辺におけるの拡充支援：

① 内需中小企業の輸出企業化：

事業内容：輸出潜在力の高い中小企業を発掘、輸出に必要な諸般の活動を体系的に支援して輸出中小企業に育成させる制度。

事業現状：2001年に10億ウォンだった予算が2005年には150億ウォンに急増し、支援対象社も341社から始め、2005年現在は1,700社を支援している。

② 中小企業向けの輸出支援センター運営：

事業内容：中小企業輸出支援センターは、1998年12月以来全国11ヶ所の地方中小企業庁に設置・運営されており、11ヶ所の輸出支援関連機関及び金融機関が一括支援している。

事業現状:2004年の輸出金融支援が369社に1,379億ウォン、輸出保証・保険支援が1,129社に2,799億ウォン、マーケティング支援が625社に。

③ 中小企業のサイバー貿易基盤の拡充:

事業内容:中小企業製品に対するサイバー輸出マーケティング基盤の拡充のために「インターネット中小企業館(Kor.bestme.com)」を構築・運営している。

事業現状:2005年6月末現在、2万5,815社の情報と15万2,000余りの商品カタログ情報が構築されている。ASEMサイトと連携網を備えており、世界160ヶ所の貿易サイトに登録している。

(2) 中小企業の海外マーケティング力量の強化:

① 海外展示会及び市場開拓団の派遣:

事業内容:中小企業の海外市場進出を促進するために、海外展示会及び市場開拓団の参加を支援。

事業現状:2004年に、72回の海外展示会、29回の市場開拓団など、計101回の派遣を支援した。2005年には、102億ウォンで計117回の海外展示会及び市場開拓団の派遣を支援している。

② 海外規格の認証獲得への支援:

事業内容:世界各国は海外規格認証マークの獲得を要求しており、海外規格認証の獲得に必要な技術的な支援と認証獲得においてかかる資金の一部を各中小企業に支援。

事業現状:2005年予算は214億ウォンで4,277社への支援が決まっており、8月末までに905社への認証獲得支援が完了した。

③ 海外市場の開拓要員の養成事業:

事業内容:1999年IMF危機により高学力の失業者が大きく増加したにつれ、海外市場へ投入する要員を教育、直接投入して養成している。

事業現状:2004年に68ヶ国100ヶ所の地域に計884人が海外での中小企業マーケティング活動を遂行した。2005年には、計85億ウォンの予算で計895人にいたる海外市場開拓要員の派遣を推進している。

④ 海外の小売流通チェーン及び国際調達市場への進出支援:

事業内容:海外の小売流通網へ進出する場合、流通段階の縮小による輸出製品の海外販路確保ができるため、政府は2002年から海外の小売流通網への進出支援事業を推進している。

事業現状:2004年には70社の有望中小企業が海外の小売流通チェーンに進出するのを支援した。2005年3月にはワシントンで開かれたアメリカIT調達博覧会へ15社の国内企業の参加を支援した。

⑤ 民間海外支援センターを通じた中小・ベンチャー企業の海外進出支援:

事業内容:海外進出支援についてノウハウのあるコンサルティング社などを民間海外支

援センターとして指定し、国内の中小企業が遂行しづらい多様な海外進出需要を充足させるために、現地の市場情報の提供、輸出マーケティングの代行などの活動を支援。

事業現況：2001年度に日本、アメリカ、中国など、11ヶ所の地域に20ヶ所のセンター設置を皮切りに2005年からは16ヶ国49ヶ所のセンターを設置・運営しており、183社の海外進出プロジェクトが進行中である。

⑥ 「輸出インキュベーター」を通じた中小企業の海外進出及び輸出促進支援：

事業内容：海外に支社や現地法人を設立しようとする中小企業にとって早期定着ができるように海外の主要国家にインキュベーターを設置して安価な事務空間を提供、現地マーケティング及び会計・法律コンサルティングなどを支援する事業。

事業現況：中小企業振興公団を通じて、1998年アメリカのシカゴセンターを皮切りに2003年度には日本(韓国事業創出センター)、ワシントン、LA、ドイツ、中国などの海外交易の中心地で設置・運営されている。2005年度にはベトナムなど2ヶ所の地域に追加設置され、8月末に136社が入居して現地進出を図っている。

事業内容：革新型の有望中小企業を発掘して海外のベンチャーキャピタルからの外資誘致を通じた世界化の基盤を整えるために、外資誘致の支援事業を行っている。

事業現況：選ばれた企業をベンチャーキャピタルとマッチングされ、投資誘致のための企業診断及び外資誘致の戦略樹立などの支援を受けることになり、事業費用の80%を政府が負担している。

(3) 中小企業の国際化力量の強化

① 二国間における国際協力活動の強化：

事業内容：中小企業庁は、主な交易相手国の市場動向及び企業慣行、法律などに関する情報を提供して両国間の貿易・投資活動から相互利益の創出ができるような企業環境を調整するために努力している。

事業現況：2000年6月韓国・イタリア中小企業協力協定、2001年11月韓・米中小企業協力協定、2001年6月韓国・モンゴル中小企業協力協定、2003年12月韓国・台北中小企業協力協定を締結し、2005年3月には中国と韓・中中小企業協力協定を締結して両者間の中小企業分野の交流基盤を強固にしている。

② 多国間における国際協力活動の強化：

事業内容：中小企業庁はOECD、APECなどの国際機構で随時開かれる国際会議に主導的に参加し、中小企業の利害を積極的かつ能動的に代弁している。

OECDにての活動：中小企業庁はOECD組織のうち産業企業環境委員会に属している中小企業職業班(WPSME)に参加している。

APECとの協力：APEC「中小企業長官会議」に毎年一回、「中小企業実務グループ会議」には毎年2回参加するなど、わが国の中小企業の域内市場進出及び協力機会の拡大に間接的な支援役割を果たしている。



そのほかの国際企業：国連傘下の UNESCAP、WTO 及び WIPO などの国際機構で開催される国際会議及び共同プロジェクトに参加し、中小企業の海外市場進出のために積極支援する計画である。

### 3. 今後の展望と期待

(1) 政策資金における支援体系の改善：経営コンサルティング事業、E-クーポン発行などのオンラインシステムの投入による支援時間及び手続の画期的な短縮：

中小企業振興公団と保証機関が連携して政策資金と信用保証を連携するワン・プロセス支援体系を 2005 年 7 月 15 日から施行中である。ワン・プロセスを通じて貸出期間が短縮でき、中小企業の直・間接費用も大幅に節減できると思われる。

(2) 中小企業の現場支援に対する行政拡大、顧客苦情に対する体系的な管理を通じた満足度を高めることなどによる「尋ねるサービスの具現」：

2005 年 3 月から、地方中小企業の現場での困難な点を速やかに把握・解決するために各地方の中小企業庁ごとに「中小企業現場 119」制度と各種の国民請願業務を担う「顧客満足室」制度を運営している。この二つの制度を通じて中小企業の問題をよりすばやく速やかに解決できるよう、努力している。

(3) 実効性のない前例踏襲の政策を果敢に廃止し、政策の実効性を確保：

時代と経済環境変化に相応しくない過去の政策は果敢に廃止・整備し、中小企業が世界化の流れに迅速に適應できるように支援する計画である。

**国名： 韓国** - **中小企業**

企業名	株式会社ノブテック
業種	情報通信機器の貿易、内需・衣類輸入、販売
従業員数	20名
海外拠点	日本、米国、インドネシア
企業 URL	www.nobtech.co.kr

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

- (1) 情報通信機器（Wireless Local Loop Phone）の輸出：WLL Phone を OEM 及び自社ブランドにより生産し、インドネシア、パキスタン、スリランカなどに輸出。2004 年売上高 700,000 ドル。
- (2) CDMA 中継器の輸出：韓国の中継器専門メーカーである R-tron の中継器製品を、インドネシアに輸出し、PT.TELKOM（インドネシア最大の通信事業者）に納品。2004 年売上高 1,100,000 ドル。
- (3) 携帯電話の周辺機器事業：SK Telecom との共同ブランドである [Mody] を通じ、携帯電話周辺機器を企画・生産し、国内市場に流通（国内生産、海外生産 - 中国、台湾）。2005 年から事業開始。2005 年売上目標は 70 億ウォン。
- (4) ブランド衣類事業：米国、欧州からブランド・カジュアル衣類を輸入し、インターネットショッピングモール（www.brandmall.co.kr）とオフライン直営売場で販売および卸し供給。2004 年売上高 8 億ウォン。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

- (1) 情報通信機器（Wireless Local Loop Phone）の輸出：
  - ① きっかけ：携帯電話とは違い、中小企業が輸出できるモバイル通信機器であるため（数年間の携帯電話輸出経験の上から見れば）、大手企業の参入が困難であり、市場価額が低く、中小企業型のニッチマーケットであることから投資および進行を決定
  - ② 考えうるリスク：中国産安値製品との競争
  - ③ 成功の見通し：開発途上国で行われている WLL 事業が拡張傾向であるため品質および価額競争力があり、各国バイヤーの要求事項に対してうまく対処できれば持続的なオーダー受注が可能。他社とは違って低コスト構造を築いている当社の製品は今後一年間引き続き売れると見られる
- (2) CDMA 中継器の輸出：
  - ① きっかけ：当社のインドネシアパートナーにインドネシア最大の通信事業者である

PT.TELKOM とのよいネットワークがあり、中継器納品事業への入札参加の意思を表明してきたため、国内の中継器製造会社のうち、技術と品質でよい評価を受けている R-TRON 社の製品を輸出代行。

- ② 考えうるリスク：中国の低価格製品や攻撃的なマーケティングとの競争
  - ③ 成功の見通し：技術・品質では優れた競争力を持っているが、価格面では中国製品より高いため、今後中国製品との競争で通信事業者がどのような方向性に進行するかが、事業の成功可否に直結。通信事業者の戦略を把握し、技術・品質の優秀性をアピールしていけば、持続的な受注ができるかと判断
- (3) 携帯電話周辺機器事業：
- ① きっかけ：当社との長い取引関係である SK TELECOM COMMERCE 事業部が携帯電話周辺機器事業を開始することにより総括ベンダー事業の入札に参加した結果、当社が落札事業を開始。市場をリードできるブランドが存在しない市場で 2,000 万の加入者を保有している SK TELECOM ブランドを通じ携帯電話周辺機器の流通を行う場合、周辺機器市場をリードできる判断、携帯電話周辺機器の事業を開始。
  - ② 考えうるリスク：携帯電話製造会社の攻撃的なマーケティング
  - ③ 成功の見通し：国内最大の事業者である SK TELECOM との有機的な提携マーケティングを通じ、早いスピードで市場を広げており、3 年以内には携帯電話周辺機器の企画、生産、マーケティング会社として国内最大へと成長できることが期待される(2007 年、年間売上 800 億ウォン以上が目標)。
- (4) ブランド衣類事業：
- ① きっかけ：当社の代表が伊藤忠商社にいた頃から、人脈を築いてきた海外ブランド網を保有しており、このネットワークを通じ海外ブランドの衣類および雑貨を並行輸入して国内に販売する場合、ニッチマーケット収益性の創出ができるとの判断で事業を開始。
  - ② 考えうるリスク：内需消費市場の不況。
  - ③ 成功の見通し：競争力のある製品ソーシングと国内販売網の保有により、売上が成長傾向であり、直営売場の拡充を通じ収益性を高めているため、国内内需消費市場の急激な萎縮が起こらない限り、引き続き成長が可能。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

#### (1) 情報通信機器（Wireless Local Loop Phone）の輸出：

最初はよい収益性を見せたが、中国製品の低価格攻勢により、収益性が低下するという問題が発生した。新製品の場合、原価節減のための努力を通じ中国製品と競争をした上でも一定の収益を生める原価構造を作った。低価市場の場合、国内中古製品の CDMA モジュールを再活用して販売し、中国製品よりさらに安い製品を低価格市場に供給、販売を継続している。

## (2) CDMA 中継器の輸出：

インドネシア国内に中継器の専門人材がないため設置および維持補修に困難な点があったが、国内技術者を派遣し一年以上現地人材に対する教育を行うことにより問題を解決。インドネシアのビジネス慣行と韓国のビジネス慣行が合わない部分が多く、最初進出する際には骨が折れたが、現地適応に力を注ぎ、またインドネシアのパートナー社の協力が相まってうまく克服できた。

## (3) 携帯電話周辺機器事業：

大手企業に限ってよくある部署同士の利己主義により事業の推進が遅れたが、粘り強く意見の調整に挑み事業の開始および進行に成功。

## (4) ブランド衣類事業：

ブランド関連専門人材の不足により 4 年間かかった試行錯誤を経ながらも内部人材の能力向上を通じ現在のシステムを構築。

## 4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

四つの事業部門に対する公的支援はなし。

## 5. 当該事業の成功の要因

### (1) 情報通信機器（Wireless Local Loop Phone）の輸出：

- ① 低費用構造をもとにした競争力のある値段と優れた品質
- ② 誠実なアフターサービス SUPPORT
- ③ 各国の状況に相応しい製品開発および提案
- ④ 韓国の優れた携帯電話関連製造技術
- ⑤ バイヤーの要求事項をできる限り受け容れた上で製品を提案し販売

### (2) CDMA 中継器の輸出：

- ① 優秀な品質および技術
- ② 設置および維持補修に関する人材の現地化
- ③ インドネシアパートナーの能力および誠実性

### (3) 携帯電話周辺機器事業：

- ① 市場のニーズに応える製品開発および生産
- ② ブランド戦略
- ③ 体系的な流通システムの確立
- ④ スピード経営
- ⑤ 柔軟な市場環境変化への対処能力

### (4) ブランド衣類事業：

- ① 多様な製品ソーシングネットワークの拡張
- ② インターネットモール、直営売場、卸し及び小売の並行を通じ消費者のニーズに応えら

れる製品の輸入および販売

- ③ 4年間の施行錯誤を経て蓄積したノウハウ
- ④ スピード経営
- ⑤ 柔軟な市場環境変化への対処能力

## 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

- (1) 情報通信機器（Wireless Local Loop Phone）の輸出：
  - ① 大手企業の手の届かない海外ニッチマーケットの開拓に力を入れ、安定した輸出市場を構築
  - ② 月 20,000 台販売 / 年 240,000 台の輸出目標（2006 年）
- (2) CDMA 中継器の輸出：
  - ① インドネシアトップのアウトドア中継器の供給会社となる
  - ② インドネシアへ中継器と関連したトータルソリューションを供給し、新しい収益モデルを発掘する
  - ③ 年間 500 台の輸出を目標とする（2006 年）
- (3) 携帯電話周辺機器事業：
  - ① 国内トップの携帯電話周辺機器の企画・生産および流通会社への成長
  - ② 携帯電話周辺機器の海外輸出
  - ③ 年間売上 300 億ウォン（2006 年）、800 億ウォン（2007 年）達成
- (4) ブランド衣類事業：
  - ① 国内においてトップの腕を持ち信頼のできる海外有名ブランド並行輸入会社への成長
  - ② 販売店 100 軒構築（2006 年まで）
  - ③ 直営売場 5 軒構築（2007 年まで）

**国名：マレーシア****- 政府・中小企業振興機関**

機関名	SMIDEC（中小企業振興公社）
組織形態	政府機関
規模	年間予算：2,780万リンギット（振興）・1,078万リンギット（運営）、職員数：119名
海外拠点	なし
団体 URL	www.smidec.gov.my

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

SMIDECは、自由化されたマーケット環境の中でも競争に勝ち抜き、効率がよく柔軟性に富んだ中小企業の創出に注力している。中小企業はわが国の産業発展に不可欠であり、完成品、構成部品、高付加価値部品が製作できるように助成したいと考える。SMIDECは、国内中小企業の総合的な振興にとって国の中軸としての役割を担うものである。

ビジョン：中小企業振興の指導者的な組織となり、マレーシアの競争力の強化と経済成長に貢献する。

使命：中小企業のセクターを、活力にみなぎり、競争力があり、柔軟性に富んだセクターに変革すること。また、製造業及びサービス業セクターとの完全な統合を図ること。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額****3. 今後の展望と期待**

中小企業の振興は、サービスセクターのポテンシャル活性化に焦点を絞り、それにより経済成長を刺激することにある。特に強調すべきは、輸送サービス、総合物流（ロジスティクス）、配送関連業界、バックオフィスサービス等々の下位区分セクターの貢献を強化することであろう。さらにR & D、D & D、それとパッケージングなど高付加価値の製造業関連サービスにも援助すべきであろう。

SMEは、急激な勢いで進展する国際化経済環境のなかで、ビジネスや産業の競争力を達成するという長期的ゴールに貢献することが期待されている。SMIDECのプライオリティーは、より有益なビジネス環境の創造にあり、凝集力のある政策と監督行政のフレームワークおよび助成による二人三脚にて、あらたなる成長ポテンシャル領域のなかで、活力みなぎる起業活動、各企業の拡大と多角化を活性化し、もっと多くの起業家の創出に尽力したいと願う。

政策・行政支援の目的は、グローバルな外観を備え、ダイナミックで革新的、かつ冒険的で競争力のある企業の創出にある。SME 向けの運用資金に関しては、今後、資金額や調達方法など便宜をさらに図っていきたい。SME（三つに分類すれば、マイクロ、スモール、中規模などか）は多様な分野にわたりそれぞれ個別の要求があるが、これに対応したいと考える。しかしながら、SME への資金援助はあくまでも市場動向とパフォーマンスによることを明記したい。

**国名： マレーシア** - **中小企業**

企業名	Zeito Plastic Components Sdn Bhd (ゼイト・プラスチック・コンポネント社)
業種	製造業 (精密成形部品)
従業員数	120 名
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.zeito.com.my

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携 (生産委託、販売契約など)、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

医療、電気、電子、自動車、通信機器産業向けの樹脂成形部品製造業。射出成形機 37 台を保有。印刷、スプレープリンティング、ホットスタンプ印刷、及び組み立てアッセンブリーなどの二次加工も実施。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断 (きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど)**

P.C.Leong 氏 と B.S.Chew 氏の二人のダイレクターによって 1992 年に設立。払い込み資本金 25 万マレーシアリングgit で、当初 4 台の機械で創業した。当時は、多くの国際企業が操業しており、射出成形部品の需要大であった。P.C.Leong 氏は射出成形部品の経験があり、また両氏とも会社経営の実績もあった。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策 (人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など)**

主要な問題点：

- (1) 経営体制：管理の”ゆるい”体制にするか、ないしは、”規律遵守”の体制を取るか。
- (2) マーケティング：企業の規模が大きくないので、営業拡販に計画性が欠ける。
- (3) 人材運用：新しい企業というものは通常有能なスタッフを惹き付けることはなく、現行人員でなんとかしなければならぬ。
- (4) 新しい企業：「信用」という問題に直面しなければならない。
- (5) 品質と納期に関してなんの実績も無し。

**4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)**

最近いくつかの援助枠を賦与していただいたが、今現在これをもとに企業発展の一助として展開中。すなわち、全社にわたる ERP 導入展開、ISO 9001 や 14000 の取得など、SMIDEC からの支援を利用して実施した。



## 5. 当該事業の成功の要因

- (1) 良質の顧客
- (2) 品質とカスタマーサービスを強調すること
- (3) 株主とマネジメントが堅忍不拔の意志をもっていること
- (4) 再投資を継続すること
- (5) 技術的な内容を熟知すること
- (6) 「人」を優先すること

## 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

多くの「挑戦」を抱えるが、その大きなものは下記の通り。

- (1) 中国へ顧客がシフトしていること
- (2) 原材料価格の上昇
- (3) 技術レベルを数段アップすること

短期的な目標は、新機軸のサービスを導入することで現行のビジネスの活性化をはかり、なおかつ医療関連製品をさらに拡販すること。

直面する「挑戦」に対する戦略を以下に記す：

- (1) スカンジナビア諸国などヨーロッパの「非伝統的」なマーケットを開拓する
- (2) 高付加価値のある小量プロジェクトを狙う
- (3) 品質と生産性に焦点をしぼる
- (4) 生産設備への継続的な再投資／アップグレード
- (5) IT化のさらなる推進
- (6) 顧客と一緒に「ジョイント R & D」を推進し顧客のリスクを低減させる。かつ当社としては知識ベースの蓄積につなげる。

**国名：メキシコ合衆国** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	経済省
組織形態	政府機関
規模	
海外拠点	7事務所（米国、カナダ、ウルグアイ、ベルギー、フランス、スイス、シンガポール）
団体 URL	www.economia.gob.mx

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

メキシコ経済省としては、今日のグローバル経済の中でメキシコ中小企業が活躍できるよう中小企業のレベルアップを図ってきた。他国同様メキシコは、中小企業の起業、育成、総合的な安定経営を促進するよう中小企業に目を向けている。中小企業の競争力を強化するサポート・システムを通じて、新たな中小企業文化を生み出すようより良い環境作りに努め、これにより、国内市場の要求を満たすと同時に国際市場において成功することを目指すしている。

今日、経済省としては、中小企業の競争力を高めるより良い環境作りのため、政府としての競争力強化の構想に基づいた一連のアプローチにより、中小企業の起業、育成、強化の促進に取り組んでいる。

メキシコの経済成長、持続可能な発展は中小企業によっていると考え、中小企業が国内やグローバル市場で成功できるよう競争力を強化することを目指した中小企業のための支援政策を行っている。

経済省としては、中小企業をメキシコの安定した経済成長のための柱の1つと見なしている。中小企業は、国民所得のより公正な分配を可能にし、人口に対して必要とされる仕事量、質を形成し、社会福祉を増進させることができる。

官民共同計画による中小企業振興プログラムは、中小企業次官局の役割指針である。

経済省としての挑戦は、貿易開始に当たって勝ち抜ける競争力のある中小企業を創り出すことにある。その理由として、他国経済との交流や協力は、資金調達、技術革新、情報、官民の文化・調査機関の活動指針などを学ぶ事で、中小企業の質的向上と育成を図ることができるからである。

また、他国同様、メキシコでは、中小企業の発展のために、融資、創業、技術革新、開発、近代化用設備導入といった公共政策を実施している。具体的には、生産性を高めるための資格、コンサルタント、サプライヤー開発、地方や特定セクターの経済振興、金融アクセスの容易化といった政策によっている。

また、中小企業が、貿易・投資の容易性や自由を十分に利用するため、中小企業次官局を通じて、(1) 財政援助、(2) 人材育成、(3) 情報アクセス、(4) 市場参入に基づいた多くの政策を行っている。

#### (1) 財政援助：

主要目的としては、中小企業の特定ニーズに基づいた財政援助スキームを開発し、中小企業が金融・資本市場にアクセスしやすくすることである。

そのため信用保証制度の創設を行い、資金力に不安のある社の起業や強化のための支援により、中小企業の直接投資を促進している。

さらに、起業や発展のための資金を持たない人々のため、銀行や仲介業者の役割を行うノンバンクを増やして、小型クレジットのシステムを利用できるようにしている。

#### (2) 人材育成：

メキシコは、新たな経済分野に参入するために優れた人材を必要としている。情報、コミュニケーション・テクノロジーは、仕事やビジネスの方法によって変わっていくので、情報化社会への適応は、今日の社会経済生活において重大性を増している。

このような状況においては、他国と協力して自国の経済発展に取り組むことが求められ、中小企業自身においても企業家精神、ビジネス・経営管理技術、技術力、共同技術、言語能力、他国の異文化、商習慣、必要な法的知識を有する人材を育成することが必要である。

#### (3) 情報アクセス：

政府の政策、技術、知的財産、市場やビジネス・パートナーに関する有益な情報への効率的、かつ使いやすい情報アクセス・システムの開発を行う必要がある。その第一歩は、総合ネットワークに中小企業に提供する有益な情報を集め、中小企業者への提供可能にするものであり、これにより、戦略的アライアンス、オフショアビジネス、国境に関係なく貿易の機会を生み出していくことになる。

#### (4) 市場参入：

市場参入において、グローバル経済のチャンスを最大限に生かすために中小企業の努力が重要である。従って、貿易と投資の自由化、容易化を拡大していくことが最優先事項である。

他方、インターネット時代であることは、中小企業に、グローバルな市場に参入するという新たな未知の機会を与えている。国際貿易は、1 握りの大規模国際企業(市場に参入するためにコスト的余裕がある)によって支配されている。しかしながら、今日のインターネットの普及によって中小企業はグローバル市場からより多くの利益を得ることが可能となった。従って、経済発展のためにより重要なことは、情報、コミュニケーション・テクノロジーを利用できるよりよい環境を作り出す事である。特に従来型産業や中小企業が経済的パフォーマンスを発揮できるように。

中小企業は、国内や国際イベントに参加し、国際貿易、2 国間やマルチの商業取引や外国企業とのアライアンスを拡大している。中小企業次官局のもと、通商、産業、サービス

のようないくつかの部門においてこういったイベントの参加により中小企業の国際化が進むよう対策を行っている。また、中小企業次官局は、他の官民機関の協力により、こういった中小企業への財政支援を促進している。

## **2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

「中小及び零細企業の支援ファンド」により、中小企業次官局は、人材育成、コンサルタント、情報システム、技術革新、アドバイザー・指導者・促進者・事業家の育成を援助している。連邦政府、地方政府において、他の連邦プログラムにも関係している。2005年の予算は1億6005.5万 USドル(17.27億ペソ)である。

## **3. 今後の展望と期待**

今日、メキシコは、公的赤字の縮小、低いインフレ、ダイナミックに世界市場に立ち向かう能力を持ってワールドワイドに国内経済を開放している。

メキシコが開放経済を維持するためには、いくつかの領域、分野においては前進しているが、将来的には生産部門を強化し、貧困を克服し、経済活動人口が必要とする雇用を創出するという挑戦、すなわち、中小企業における富、収益、付加価値の創出が、政府、生産部門、推進機関にとって最優先課題となる。

今日、世界経済の成長は、一時的に後退しており、グローバル化した経済に悪影響を及ぼす事態が生じれば、景気後退に結びつきうる。

これまでも経済政策のなかで構造改革に取り組んでいるが、今後とも改革の遂行が必要であり、現在の新しい経済枠組の下では、国家は政策努力を公的機関一般のみならず、個別企業の生産性向上に集中する事が求められる。こうした努力が労働者の賃金上昇、企業資産の増加、国内市場の拡大、公共財の増大をもたらす。

新しい経済を生き抜いていくための重要な要素は、革新の有効なシステム、人的資源開発、情報・通信の最先端技術、ビジネスの安全な環境である。

**国名： メキシコ合衆国 - 中小企業**

企業名	Red Interamericana de Comercio (R I C S A) (リスカ社)
業種	スーパーマーケットにおける製品販売
従業員数	16名 (メキシコシティ8名、パナマ8名)
海外拠点	パナマ
企業 URL	www.tradepointmex.com

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

セルフサービス店における製品販売（メキシコ食品の缶詰、プラスチック製品、ブラシ、手袋等）。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

1997年設立。共同経営者が国際取引のコンサルタントで、メキシコでの商売の開業に従事。外国でメキシコの製品を販売する機会を伺っていた。ロジスティック（輸送）や投資の容易性を理由として、今後の中南米市場への展開を考えて、パナマに事務所を開設することに決定した。同社は、中南米の国々の中でメキシコメーカーが事務所を持って恒常的に商売を行っていない（ディーラーが少ない）国を事前に調査した。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

同社のサプライヤーから資金提供を受けているため、ファイナンスに関しては問題なし。しかし、競争で生き残っていくのに、メキシコにおいては、税務負担が重く、加えて社会保険料、電気、ガソリン等燃料費が高い。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

商業見本市に参加するため、展示スペースの確保や見本や展示のための資材の輸送費の50%について、メキシコ経済省の中小企業ファンドの支援を受けた。

また、国際取引のコンサルタント費用の50%と人材育成コストの30%について連邦政府の支援を受けた。

BANCOMEXT（国立貿易銀行）から国際見本市参加のための支援を受けた。

**5. 当該事業の成功の要因**

同社は、メキシコ製品を他国、特に中南米のスーパーマーケットをターゲットとして、

商売の機会を伺っていたこと。

見本市参加に際し、政府の援助があったこと。

共同経営者が、国際取引のコンサルタントで、国際取引に関する知識、情報を有しており、活動が容易にできること。

最も大きな要素は、資金援助を得られる供給者がいるということ。

## **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

同社は、近い将来コスタリカ、エルサルバドル等他の中米諸国での販売事務所を開設したいと考えている。その際、単に輸出するだけでなく、投資して事務所や倉庫など立地することを望んでいる。また中長期的に言えば、北米、ヨーロッパあるいはアジアの国々にこれまでよりも高付加価値製品を輸出したいと考えている。

また、パナマとの自由貿易協定のようにメキシコ政府には自由貿易政策を継続するよう期待している。

APECの国々の場合、自由貿易地域になったときだけ、興味深く取引できる。しかし、APECに関する情報が不足している。どのように運営していくのか、例えばその地域での人材育成、支援、技術など。

**国名： ニュージーランド - 政府・中小企業振興機関**

機関名	New Zealand Trade & Enterprise (ニュージーランド貿易振興公社)
組織形態	政府機関
規模	年間予算：1億4,130万ニュージーランドドル、職員数：600名
海外拠点	海外事務所38か所
団体 URL	www.nzte.govt.nz

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

ニュージーランド貿易振興公社（NTZE）は、経済開発省（Ministry of Economic Development）の財源で運営されるニュージーランド政府の貿易・経済開発機関です。原産物輸出の過剰な依存を低下させ、中小企業が経済にもたらす付加価値を高めるという任務を負っています。ニュージーランド企業の約96%は中小企業であり、ニュージーランド経済の原動力と考えられています。NZTEは、ニュージーランド企業が国際的な関係を高め、国際業務に重点を置き、貿易、知識の獲得、外国投資を目的としたグローバル市場に参加できるよう役割を担います。NZTEは産業、政府、国際パートナー間の協力を推進して、支援を遂行します。

NZTE の現在の戦略は、高成長を達成する可能性のある経済セクターを特定し、それらのセクターの成長に最も貢献する企業を支援することです。現在、NZTE では、バイオテクノロジー、クリエイティブ産業、食品・飲料、情報通信技術（ICT）、教育、木造建築・インテリア、特殊製造、観光事業の各セクターに重点的に取り組んでいます。例えば、製造セクターでは、NZTE は少量生産、高価値のニッチ製品を製造する多くの企業を対象にしています。NZTE は製造クラスターの発展、長期的な成長戦略、輸出市場へのアクセスの各面で、これらの企業を支援します。製造セクターで対象となる産業には、航空、エンジニアリング、デザイナー家具、先端素材、造船などがあります。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

NZTEの予算は、対象の産業セクターに含まれる中小企業にさまざまな輸出開発サービスと市場開発プログラムを提供する業務に割り当てられます。高成長の可能性のある中小企業には、経営能力の評価、助言、研修の形で個別の支援を行い、より適切な投資決定を下す手助けをしています。国際的な業務の比重を高めたいと考える中小企業には、NZTEから各種サービスと助成金が提供されます。政府は、2005年6月の予算で、以下のビジネス支援に財源を割り当てました：

(1) 基礎支援：

①ビジネス情報と助言（781万3,000ニュージーランドドル）

企業に情報と助言を提供する各種のビジネス支援サービスとプログラムが含まれます。特に、小企業、起業家、新興企業、新興輸出企業を中心に扱います。

②研修と能力構築（1,196万2,000ニュージーランドドル）

小企業、起業家、新興企業、新興輸出企業の経営能力を向上させるための研修を行います。

(2) 成長支援：新たな事業機会の特定と活用（3,080万5,000ニュージーランドドル）

この資金では、中・高レベルの成長の可能性を秘めたニュージーランド企業を支援し、新たな国際的的事业機会を特定し、追究できるようにします。

(3) 企業開発基金（527万4,000ニュージーランドドル）

高度な研修を受ける、顧問を雇う、具体的な経営アドバイスを求める、国際的な市場開発活動を実施する起業家と企業を支援します。

(4) 市場開発支援基金（610万7,000ニュージーランドドル）

ニュージーランドの製品、サービス、知的財産権、ノウハウを求める外国市場の創出、開発、拡大を進め、より多くのニュージーランド企業がグローバル市場に参入できるようにします。

出典：2005年6月ニュージーランド政府予算

### 3. 今後の展望と期待

NZTE は、現在の労働党政権による包括的な経済戦略を実施する上で重要な役割を果たします。この経済戦略は、ニュージーランドの一人あたりの国民所得を OECD 加盟国の上位半分に引き上げることを目指して計画された成長・革新フレームワーク（GIF：Growth and Innovation Framework）と呼ばれています。この戦略では、ニュージーランドが国際的に競争力を発揮し、高成長の可能性を秘めた成長企業および産業に特に重点が置かれます。バイオテクノロジー、ICT、クリエイティブ産業の各セクターに高成長の可能性があることが認識された結果、これらに特別な措置と資金が提供されています。

NZTEには、国際的な機会をニュージーランドの産業と企業の能力に結びつけ、経済発展の可能性を特定し、活用する作業が割り当てられました。NZTEは引き続き、目標を掲げて、国際的に重点を置くビジネスを育成していきます。さらに、中小企業を国際市場に参加させることにより、ニュージーランド経済に対する中小企業の持続的な付加価値の割合を引き上げることを目指します。

ニュージーランド政府はフレームワークを策定し、同公社の有効性を評価しています。今後3年間、NZTEは経済開発省および外務貿易省（Ministry of Foreign Affairs and Trade）と共同で、さまざまなビジネス支援プログラムの成果を評価していく予定です。



## 国名： ニュージーランド - 中小企業

企業名	Interactive Technologies Ltd (ITL) (インターアクティブ・テクノロジー社)
業種	ソフトウェア開発企業
従業員数	50名
海外拠点	オーストラリアおよびシンガポールの販売代理店
企業 URL	www.serkoonline.co.nz

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

Interactive Technologies Limited (ITL) は、オーストララシアの主要旅行会社に、トラベル・ソリューションおよびサービスを SERKO®ブランドで提供するソフトウェア開発企業です。ITL は、旅行斡旋業界向けのソリューションを開発しています。SERKO®ブランドは、多くの国で世界5大旅行会社にサービスを提供している世界でも限られた製品です。ITL は長年、旅行のライフサイクル全体に渡って旅行の斡旋を抜本的に見直し、小売、企業向け、およびオンラインの旅行斡旋市場でサービスを提供しています。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

共同設立者の2人は大学でITを研究中に出会い、旅行の市場機会を見極めた後、1998年に共同で旅行ソフトウェア開発企業を設立しました。元々、国内の小売旅行市場の隙間を埋めるために設立されましたが、まもなく、その技術を国外にも展開する可能性を見出しました。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

ITL が当初直面した問題は、構造管理および事業計画プロセスへのアクセス、見込み客やサプライヤー候補との関係不足、財源の入手などです。

### 4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

- (1) 2004年3月、ITL は、イギリスのビジネス旅行市場に関する市場報告書の受託に関し、ニュージーランド貿易振興公社 (NZTE) の企業開発基金 (Enterprise Development Fund) から5,000ニュージーランドドルを受領しました。
- (2) 2005年10月、ITL は、シンガポールでの営業活動から生まれたビジネス機会を事業化するため、NZTE の成長支援基金 (Growth Service Fund) から融資を受けました。こ

の支援は、ビジネスパートナー候補にプレゼンテーションを行うための旅行費用と、販促資料制作費の半額を払い戻す形で提供されました。

また、ITL は 2005 年度ニュージーランド貿易振興公社 (NZTE) 輸出賞の最終候補に残りました。

## 5. 当該事業の成功の要因

ITL が成功を収めているのは、ソリューションの設計と改善に常にエンドユーザーの参加を得ているためです。これが、採用率の高さや製品の成功に直接関連していると考えられます。

ITL の経営陣は、ITL では革新とリーダーシップに対する独自の効果的なアプローチ (経営陣が呼ぶところの「重要関係者」方式) をとっていると考えています。ITL にとって重要関係者とは、クライアント、販売代理店、ITL チーム、企業オーナー、重要サプライヤー、戦略パートナーを指します。これらの重要関係者は、各々のビジョンを持っています。それらの重要関係者のビジョンは、達成を目指す理想的あるいは「夢のような」状態に細分化されます。ITL 経営陣は、この詳細なビジョンに優先順位を付け、それを「原動力」として製品やサービス戦略を策定します。目標は、斬新な考え方で「アイデア」を「製品」に変えることです。

## 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

ITL は、過去 3 年間に収益が 550%以上増加し、コンサルティング企業デロイト社によるアジア太平洋地域の急成長企業の第 62 位にランクされました。ITL は 2004 年 12 月、Gullivers Travel Group (GLS) のもとで、ニュージーランド証券取引所およびオーストラリア証券取引所に上場しました。

現在、ITL の収益のおよそ 80%を輸出が占めています。ITL は、過去 2 年間にオーストラリアで拡大を図り、現在はシンガポールでマーケティング機会を確立しています。近い将来に、イギリスおよび米国市場への参入に着手したいと考えています。

**国名： ニュージーランド - 中小企業**

企業名	New Zealand Pharmaceuticals Ltd (NZP) (ニュージーランド薬品社)
業種	製造および輸出
従業員数	92名
海外拠点	日本の代理店、販売業者、直接販売
企業 URL	www.nzp.co.nz

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

New Zealand Pharmaceuticals Ltd (NZP) は、ニュージーランドのバイオテクノロジー産業の発展を担う業界リーダーです。世界中の主要な製薬企業とバイオテクノロジー企業向けに、医薬品中間体と診療用品を製造し、輸出しています。各種の栄養補助食品も製造しています。製品には、胆汁酸と誘導體、特殊合成炭水化物、蛋白質、ペプトン、アミノ酸などがあります。

NZP は cGMP に認定され、大半の動物由来製品で EDQM の証明書を取得し、ドラッグマスターファイル (DMF : Drug Master Files)、医薬品ライセンス (Medicines Licence) も保有しています。NZP はほぼすべての製品を輸出しており、日本を主要市場としています。NZP は代理店と販売業者のネットワークを活用し、顧客への直接販売も展開しています。NZP では 2 つの重要な構想を練っています。1 つ目は Just the Berries Ltd という子会社を通じた栄養補助食品と機能的食品分野（ブラックカラントパウダーおよびジュース）、2 つ目は炭水化物化学合成分野の構想です。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

NZP は 30 年以上にわたって事業を続けていますが、最近になって非常に大きな成長を遂げ始め、昨年 15 人の社員を採用しました。同社は 1970 年代初めに政府出資の Development Finance Corporation から助成金を受けて、食肉業界と Tasman Vaccine Laboratory の合弁事業として設立されました。製薬業界で原材料として使用される胆嚢抽出ステロイドを開発し、（当時は冷凍動物肉だけを輸出していた）食肉業界に付加価値を与えることが目標に掲げられました。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

NZP は、独立した情報源から日本市場に関する情報を入手する際、問題に直面しました。現在、日本からの情報は、主に NZP の日本の共同所有者から得られています。独立した情

報源から情報を収集する際の制約事項としては、言語の壁に加え、日本語と英語の両方で情報を伝達できる技術コンサルタントを雇う費用が挙げられます。

#### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

NZP は堅調なキャッシュフローを維持する非公開企業です。ただし、2004 年には、NZTE から成長支援基金（Growth Service Fund）制度のもとで、2 種類の助成金の支援を受けました。その合計額は約 50 万ニュージーランドドルに上ります。これらの基金は、炭化水素に特化する化学合成物の輸出業者の事業発展を促すために授与されました。さらに NZP は、NZTE の先駆者プログラム（Pathfinder Programme）のもとで人的支援を受けており、外国顧客への売上を増やすためにマーケティングコンサルタントを雇う費用は発生しません。

#### **5. 当該事業の成功の要因**

対価に見合った価値を求める顧客の期待に応え、適切な製品を予定どおりの納期で、要求された仕様で納品することです。

#### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

NZP の前途は非常に明るいと云えます。NZP のビジョンは、生化学製品、栄養補助食品、炭水化物でトップクラスのメーカーに成長することです。

**国名：ペルー** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	PROMPYME（小・零細企業促進センター）
組織形態	政府機関
規模	予算：年間 170 万ドル、職員数：97 名
海外拠点	なし
団体 URL	www.prompyme.gob.pe

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

当センターの目的は、ペルーにおける小・零細企業の財及びサービスの国内外市場へのアクセスを促進することにある。このため、当センターでは製品・サービスの開発、IT 技術の開発と促進を目的とした以下の活動を実施している。

市場の展望：小・零細企業がいろいろな分野の国内外市場において市場参入を果たすために必要な情報の提供。

供給の適合性：小・零細企業が市場から要求される商品の「供給の適合性」を促進するために、技術訓練や技術協力のサービスを提供している。これにより、商品の競争力の強化を図るとともに金融市場へのアクセスを可能ならしめるメカニズムを開発する。

商業化促進：「供給の適合性」が終了した後、市場における商業化メカニズムを利用して中・大企業とともに開発した商品の商業化を促進する。

当センターでは特定の分野に特化することなく、すべての経済分野において小・零細企業を支援してきたが、現在では直接・間接を問わず小・零細企業の輸出能力の拡大に取り組んでいるところである。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

グローバル化への対応：

- (1) 貿易相談
- (2) 小・零細企業の国際イベントへの参加促進
- (3) 潜在的輸出能力を有する企業の連携の強化
- (4) 小・零細企業生産者と輸出企業との連携強化による間接的輸出の促進

輸出クラスター形成のための能力開発プロジェクト（G E C E X）予算額：ファイナンスに 150 万ドル（世銀）

**3. 今後の展望と期待**

上記G E C E Xプロジェクトの今後の展望：

当プロジェクトは国際市場の要求に適合する輸出クラスターに参加し得る小・零細企業  
の能力形成を目的とする。プロジェクト期間は2004年12月～2006年12月の2年間で、  
3つのステージからなる。第1ステージは「体制の強化」(2005年)で、当センター職員お  
よび地方政府(10県)職員の能力開発を実施する。また、10県で3,000企業について調査  
を行い、このうち将来の輸出可能性企業2,500社を当センターの情報システムに登録する。  
第2ステージは「小・零細企業の強化」(2005年～2006年)で1,800の企業についてビジ  
ネス評価を実施し、このうち800社について輸出実現に向けた能力開発を行う。第3ステ  
ージは「ビジネス連携」(2005年～2006年)で垂直分業のスキームにより240社をピック  
アップする。また、1コンソーシアム当り10から15社からなる企業連合体を10程度組  
織する。

国名： ペルー - 中小企業

企業名	Alpa Exportaciones（アルパ輸出会社）
業種	アパレル貿易
従業員数	2名
海外拠点	なし
企業 URL	なし

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

アルパカ、綿製品等の輸出。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

当社は、創業者がベネズエラと関係があったことからベネズエラ向けアパレル製品の輸出を行うために設立された。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

供給原料の品質および原料納入期限の問題。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

PROMPYME および PROMPEX（ペルー貿易振興会）への貿易相談。

**5. 当該事業の成功の要因**

市場と顧客の多様化。

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

新たなインポーターの開拓と市場の多様化を進めていく。

**国名：** ペルー - **中小企業**

企業名	Consortio Artesanias MERINO S.A.C. (メリノ社)
業種	ハンディクラフト製造販売
従業員数	8名
海外拠点	米国マイアミに販売拠点
企業 URL	www.armesac.com

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

輸出用ハンディクラフトの製造。国内各地から技能をもった職人を雇用し、彼ら自身に作業場を与えるとともに各種のファシリティを提供している。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

創業者がハンディクラフト分野の経験を有していた。その後貿易の勉強をし、輸出が会社の発展に必要であることを理解したことにより、輸出を行うようになった。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

最初に直面したのは、ファイナンスの問題であった。その後オペレーションコストが高すぎる事が判明した。このため、米国市場においてメキシコ、中国との価格競争にさらされることとなった。また、新たにドイツ市場への参入を図っているが、言語の問題が障害となっている。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

PROMPYME のトレーニングコースで国際貿易を勉強した。これにより、新しい市場開拓に向けて、選択すべきより良い方法の情報がえられた。また、PROMPYME が主催するセミナーにも参加している。

**5. 当該事業の成功の要因**

成功するためには、革新的デザインと色づかいが大変重要と考えている。このことが、新しい市場に参入する場合に比較優位となる。

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

中期的に見た場合、当社は米国と欧州に焦点を当て、輸出に力を入れていく予定である。



長期的には流通チャンネルを効率的にするため、海外事務所の設立を計画している。また、中・長期的に成果をあげるためには、職人の訓練、とくにデザインの革新が何より重要と考えている。

**国名： フィリピン - 政府・中小企業振興機関**

機関名	貿易産業省リージョン 11 局
組織形態	公的機関
規模	年間予算（2005 年）：5,519 万フィリピンペソ、職員数：120 名（地域局、州事務所及びエクスプレスビジネスセンターを含む）
海外拠点	海外 26 拠点の外国貿易業務代表部（FTSC）
団体 URL	www.dti.gov.ph（貿易産業省本部にて管理） www.emindanao.ph（貿易産業省リージョン 11 局にて管理）

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

(1) 主要方針：

① 中小企業基本法（共和国法 6977 号、共和国法 8289 号により改正）：

当特別法は、中小企業振興に関する基本方針を定めたものであり、中小企業の定義を定め、中小企業振興制度の制度的枠組み確立を方向付けるものです。当基本法は、金融機関が自己の貸出可能資金の 6%を小企業に、2%を中企業に貸し出すことを義務付ける、貸出割当額を明記しています。

② バランガイ・マイクロビジネス企業（BMBE）法（共和国法 9178 号）を制定し、インフォーマルセクターに加え有資格マイクロ企業に対しても、登録バランガイ・マイクロビジネス企業を対象とした優遇措置、所得税免除、地方税減税及び諸料金減額、最低賃金支払義務の免除、政府金融機関からの財政支援、政府機関による技術援助などを通じて支援を行っています。

(2) 産業クラスター化：

貿易産業省リージョン 11 局の提唱により、産業クラスター化の手法によって当リージョンの中小企業の育成振興を実施しています。当手法は現在、2004-2010 年ダバオ地域中期開発計画に採用され統合されています。計画期間中、当地域の比較優位性に基づき、8 産業、すなわち、バナナ、マンゴー、ココナッツ、海草、木材、鉱業、観光、情報通信技術（最初は e サービス中心）を優先しています。運営及び技術面での能力向上を図り、ビジネスチャンスを引き出すため、個々の中小企業と産業クラスターの両方に対し、包括的かつ重点的介入を行っていきます。

このような戦略は、国内並びに国際市場における中小企業の競争力を高め、これを持続することを図るものです。

産業クラスター化には、国内外の参入企業や投資家と提携関係を形成することが必要で

す。国内レベルでは、積極的な官民のパートナーシップや協調が求められます。

(3) **ダバオ・エクスプレスビジネスセンター：**

貿易産業省リージョン 11 局は、貿易産業省事務所内にダバオ・エクスプレスビジネスセンター（E ビズ）を確立することにより、中小企業の運営環境を改善することも提唱しています。当該センターは、事業の登録・許可、投資家支援、投資優遇措置の円滑化を一箇所で集中的に提供するものであり、事業登録手続きの簡略化、官僚的な煩わしい手続の解消、小企業の生き残りと発展の促進等の目的を達成できることを願っています。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

貿易産業省リージョン 11 局予算の約 65%が、局の企業育成機能の実施に充てられており、残りが消費者福祉、規制管理業務に充てられています。

マイクロビジネス・中小企業振興における実績は以下をもって測ります。

- (1) 投資創出額（年間 15%の増加）
- (2) 職の創出（年間 15%の増加）
- (3) 輸出収入（年間 15%の増加）
- (4) 支援中小企業数
- (5) 設立し維持する企業団体・ネットワーク

**3. 今後の展望と期待**

ダバオ地域は、2005 年の成長目標である 4.5%に近い成長率を達成するものと予想されます。その理由は以下のとおりです。

- (1) 地域がプロジェクトに取り組むことにより投資を維持する。
- (2) 地域が輸出産業の業績を維持する。
- (3) 政府がマイクロビジネス及び中小企業を強力に支援する。
- (4) サービス産業が貿易活動、情報通信技術（ICT）及び観光事業により活気付く。
- (5) 業務処理アウトソーシング（BPO）産業の拡大と共に、BPO 企業の当地域への関心が高まる。
- (6) プハダ・ニッケル探鉱プロジェクトにより、鉱業が復活する。
- (7) キングキング銅プロジェクト及びアマカン銅金プロジェクト。
- (8) 農業が堅調を維持する。

**国名： フィリピン - 中小企業**

企業名	ハブポート・インタラクティブ株式会社
業種	ITソリューションプロバイダー
従業員数	35名
海外拠点	イギリス及びアメリカ
企業 URL	www.neuracom.com / www.hubportinteractive.com / www.neuracom.co.uk

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

ハブポート・インタラクティブ社は、広範囲にわたる IT 開発サービスを提供しており、そこには e コマースオンラインストア、企業ウェブサイト、ウェブアプリケーション、ビジネスアプリケーション（経理、在庫管理、賃金計算）、携帯アプリケーション、グラフィックデザインが含まれます。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

ハブポート・インタラクティブ社は、ウェブが当地域の商業活動にインパクトをもたらした 1998 年に創設されました。当社は、ダバオ市政府初のウェブサイトの開発を委託されました。当ウェブサイトは、同地域初の中小企業向けビジネスポータルでもありました。このビジネスポータルは、ついにはミンダナオ島全域にまで拡大されました。

ハブポート・インタラクティブ社は、中小企業向け IT 開発に重点を置いており、これに応えて、実業界から大きな支援を受け、中小企業向け IT・ウェブ開発のリーダーとなっています。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

当初のハードルは、ウェブテクノロジーが国際競争力に有利であるということに気付いたばかりの中小企業に、なんとかウェブテクノロジーを導入してもらうことでした。初期には、ウェブテクノロジーの導入曲線が上向きながらも、収益の伸びが遅いことから、資金難を生む結果となりました。ターゲット市場の啓蒙を図り、マーケティング活動に投資しなければなりません。

同時に、高度な技術を持つ人材をつなぎ止めることも大きな課題でした。技術研修に投資しても、高技能者が高給を出すマニラ首都圏の企業に移ってしまい、投資したものを失うことがあります。

#### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

ダバオ市では、IT 産業向けの公的支援はありません。

#### **5. 当該事業の成功の要因**

当社事業が成功するための重要な要因は、有能なプロジェクトマネージャー及びプログラマーのプールを育成維持し、そうした人材が常に最新テクノロジーを身に付けているようにすることです。彼らこそが、ハブポート・インタラクティブ社のエンジン並びにクライアントとのネットワークを動かす頭脳です。

#### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

当社は、ダバオ市やフィリピンという境界を越えて中小企業向けサービスを売り込むことにより、引き続き世界的なアウトソーシングのトレンドに乗る所存です。ウェブテクノロジーやサービスを届ける上で最高の価値を提供できるよう、様々な発展国において連携を築くことを目指しています。

ビジネスウェブアプリケーションパッケージやウェブサイトプロパティなどのウェブ関連商品を開発し、知的所有権による資産を増やす所存です。

**国名： フィリピン - 中小企業**

企業名	レイン・システム株式会社
業種	テレフォニー、ビジネスシステム、オート ID を中心とする、ソリューションプロバイダー
従業員数	20 名
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.lanesystems.com

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

コンピューターテレフォニー、ビジネスシステム、オート ID その他を中心とする、ソフト開発及びコンサルタント事業。当社の専門知識はソフトウェア構築にあり、スタンドアロン・タイプ、あるいは特定のエクステンション用アドオンとして大型コンピューターシステムにインテグレートされるタイプのカスタム・ソフトウェアも開発しています。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

当社は、1995 年、北米企業向けオフショア・ソフトウェアプロバイダーとしてスタートしました。顧客として見込まれるのは、低価格でのソフトウェア関連サービスを求める大手企業です。当社を立ち上げた理由は、ダバオ市が長きに渡り IT 分野における人材を生み出し、セブ、マニラ及び海外に送り出してきたことにあります。当地ダバオの人材を活用し、アウトソーシングプロジェクトを行っていきたいと考えています。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

企業は以前から常に以下の問題を抱えてきました。（順に）

- (1) 海外でのマーケティング
- (2) 人材 - 採用に関する問題。優秀な大卒者のほとんどがダバオから出て行くため
- (3) 資金調達 - IT セクターが利用しやすい融資がない

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

ダバオ市では、IT 産業向けの公的支援はありません。

**5. 当該事業の成功の要因**

当該事業で成功するための要因は、事業に踏みとどまろうとする忍耐強さです。当社に

は浮き沈みがあり、厳しい時期もありますが、海外のソフトウェア市場で成功したいという夢によって頑張っています。

## **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

以下の受け入れを期待しています。

- (1) ダバオ市へのアウトソーシングプロジェクト
- (2) 弊社が提供する商品及びサービスのための国内市場

私共は、弊社スローガンである「テクノロジーによるプロセス改善」を常に信じ、現代ビジネスにおける課題に対する最先端ビジネスソリューションを生み出してきました。今後もこれを提供し続ける所存です。

**国名：ロシア連邦** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	OPORA（全ロシア中小企業協会）
組織形態	社会団体
規模	モスクワ本部のほか全国71地方に支部を有する
海外拠点	なし
団体 URL	<a href="http://www.opora.ru/">http://www.opora.ru/</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

全国の中小企業の声をもとにして、法案の作成や政策の是正などに関し政府に提言等を行い、かつ政府と協力して、中小企業が健全な発展を遂げられるような環境作りを行うこと。イノベーションの推進により中小企業の競争力を強化すること。中小企業振興に当たり、政府と民間との効果的な役割分担（PPP）を実現すること。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

新たな中小企業振興法案の作成に関わる政府・議会への提言。経済発展商務省の中小企業振興政策の策定における協力とプロジェクト競争選抜委員会への参加による政策実施協力。首相を議長とする政府の企業競争力向上会議への参画とその場における具体的な中小企業振興プロジェクトの提案。官民協力（PPP）による工業団地、テクノパークの創設支援。ハイテク設備の輸入関税率軽減など中小企業振興のための税制改革のための政府への働きかけ。行政改革の推進働きかけによる中小企業活動に対する政府の過剰な関与の削減と規制の緩和。官僚腐敗対策に関する政府への働きかけ。

**3. 今後の展望と期待**

OPORA の提言も含め、新たな行政改革を連邦政府が打ち出したことは、中小企業振興における規制緩和の面で最も重要であり、中小企業の事業環境の具体的な改善が期待される。

中小企業の 80%は商業に集中している。製造業など他の分野は起業したくても制約や規制が多く、中小企業にとって困難だった。しかし、ここへ来てある程度の成功を収め、新たな分野にビジネスを広げたいと考える経営者がいる。彼らがビジネスを広げられるよう、インキュベータ制度の拡充など制度面で支援することが大切。

中小企業のイノベーションをさらに進める必要がある。そのために政府が優遇策を講じるよう働きかけていく。イノベーションとは、ひとつにはビジネスのハイテク化であり、外国企業がロシアに資本や技術を持ち込んでくれるよう環境整備していくことが肝要。



政府と民間の効果的な役割分担（PPP）を見出すことが重要。たとえば、中小企業が立地しやすい環境を工業団地、テクノパークという形で整備すること。その場合、政府は団地の造成やユーティリティ整備などインフラを構築する、民間はそこに設立された工業団地やテクノパークを運営し、また工場建設などの具体的事業を行う。

中小企業振興に当たり、欧米諸国やアジア諸国における経験やモデルケースを調査しているが、イノベーションにおいて大きな経験を有する日本から特に知識を吸収したい。中小企業の定義、中小企業振興のための施策・制度、政府と民間の役割分担、具体的な工業団地・テクノパークなどについて情報収集したい。

**国名：ロシア連邦** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	連邦政府経済発展商務省
組織形態	連邦政府官庁
規模	本省職員総数：2,049人（2005年11月1日現在）
海外拠点	74カ国86か所にロシア連邦通商代表部を設置
団体 URL	<a href="http://www.economy.gov.ru/wps/portal/english">http://www.economy.gov.ru/wps/portal/english</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

WTO 加盟とそれと並行して進行する経済の対外開放、経済のグローバル化に対応するに当たり、中小企業は雇用の増大、産業競争力の強化のうえで重要な役割を果たすものと考えられ、中小企業そのものの数を増やすことと、中小企業におけるイノベーションの振興を政府としても推進。

中小企業の数を増やすことでは、企業設立手続きの簡素化、許認可事項の削減、国家管理の減少など、規制緩和を軸としてきた。

イノベーション振興では、ビジネスインキュベーション機能の整備を行ってきたが、それに加え、今年度からは中小企業の輸出促進のためのベンチャーファンド、イノベーションファンドの支援も行っている。

これら政策を実施するに当たっては、①連邦政府と地方政府が連携すること、②連邦政府の関係官庁のほか、中小企業振興に関わる経済団体も交えて補助対象を選抜すること、③国庫補助を民間投資と連結させ、国庫補助の部分はインフラ整備に充てること——などの考え方が基本となる。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

中小企業国家支援法、中小企業国家支援のための 2005 年度連邦予算支出に関する政府決定等の法令にもとづき、競争選抜方式で地方における中小企業振興のための投資プロジェクトを補助する。

昨年度に始まり、今年度以降、本格化を目指す政策で、予算規模は、連邦政府からの支出で 2005 年度には約 15 億ルーブル（1 ドル＝28.8135 ルーブル：2005 年 11 月 11 日付中央銀行公示レート）であり、2006 年度には 30 億ルーブルとなる見込み。地方政府も同様の補助金を拠出する。

経済発展商務省に関係官庁ならびに中小企業振興に関わる経済団体の代表からなる競争選抜委員会を設置し、そこで地方政府から上がってきた具体的投資プロジェクトを審査、

選抜し、内閣の承認を得て選抜したプロジェクトを補助する。

補助の対象となる分野は、業種は問わないが、ビジネスインキュベータ支援、イノベーション促進、輸出促進である。ビジネスインキュベータ支援では、国庫補助によりオフィスを改築したり、インフラを整備したりして、その場に中小企業を呼び込もうとしている。イノベーション促進では、モスクワ市、モスクワ州、タタルスタン共和国など7つの地方政府と共同出資し、民間投資家を集めてファンドを形成しようとしている。そのほか、中小企業向けマイクロファイナンスの支援もやっており、国内の市中銀行とも協議してマイクロファイナンス委員会を設置し、銀行の中小企業への融資を促進している。

### 3. 今後の展望と期待

中小企業振興のためのインフラ整備を体系化していくことが今後の課題である。現在インフラ整備のための施策が様々あるが、体系化されていない。

輸出促進では、2006年度に輸出促進を専門とする国立銀行を創設する構想がある。現在、すでにロスエクシムバンク（ロシア輸出入銀行）が存在しているが、規模が小さいうえ、融資先は大企業が中心である。ロスエクシムバンクを増資するか、あるいはロスエクシムバンクをベースに新たな銀行を創設するか、政府内で検討されている。

外国企業の役割に特に期待するのは、ベンチャーファンドの形成においてである。ロシアにはプロフェッショナルなスキルとノウハウを有するベンチャー投資家がまだ少ない。実効をとまなうベンチャーファンドを作っていくことが重要な課題であり、そのためには優秀な投資家を招くことが必要である。ロシアの投資家の大半は大銀行であり、中小企業向けベンチャーファンドには弱い。ゆえに外国企業、外国投資家との協力が必要不可欠になっている。

**国名：ロシア連邦 - 中小企業**

企業名	Medpharmservice（メドファームセルヴィス社）
業種	医療用設備の開発・生産
従業員数	70名
海外拠点	なし
企業 URL	<a href="http://www.mfservice.ru/English/Aboutcompany/">http://www.mfservice.ru/English/Aboutcompany/</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

ISO9001：2000 および IQNet の認証を取得し、当社製品をベラルーシ、ウクライナ、トルコ、パキスタンに輸出開始すべく商談中。

2004 年には、デュッセルドルフにおける国際見本市を訪問。2006 年には、ドバイおよびデュッセルドルフにおける国際見本市に出展する予定。

ドイツ企業と、合弁企業の設立を含む協力の可能性について商談中。

しかしながら、当社ビジネスのグローバリゼーションとの関係は、対外進出や外国企業との提携ということもさることながら、これまで外国製品に事実上独占されていた当該分野のロシア国内市場で、ロシアの R&D により国産品を開発し、外国製品との競争に挑戦して国産品による市場獲得を目指したところにある。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

当社はロシア連邦タタールスタン共和国の首都カザンに所在する。カザンは研究開発ならびに生産分野において高いポテンシャルを有する都市であり、かねてより企業、研究機関、高等教育機関との相互協力が活発であった。

そうした中、当社は 1993 年に、当時のカザン航空大学の卒業者と若い外科医のグループが、内視鏡外科手術に必要とされるすべての設備・装置・機材一式をロシアで初めて製作することに成功したことから始まる。

内視鏡外科手術は 1980 年代にドイツとフランスで始まったが、その後、ロシアを含む世界各国に普及した。しかし、ロシア市場においては、そのための設備・装置はドイツ、米国、日本の企業のものが入り、内視鏡手術の紹介に併せて自社製品をロシア国内の医療機関に売り込んでいった。

当社製品は初めての国産品ということで、ロシア国内の各医療機関に注目された。外国製品に比べて当社製品の強みは、品質的にさほど劣らないのにも関わらず、低価格を実現していることにある。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

起業に当たって必要となる融資資金の金利が非常に高いことが大きな問題であった。また、企業資産を抵当に取られたほか、ロシア国内市場特有の様々な問題に直面した。

外国市場への進出に当たっては、国際ビジネスの知識と技能を有する専門家が社内にはいないこと、ならびに情報不足が問題であった。自社で人材を育成するだけのゆとりはまだ当社にはない。また、そのような活動をサポートしてくれる政府・公共団体等の施策は十分ではない。

### 4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

国からの支援は事実上まったくなかったうえ、高額な納税を義務付けられた。

しかし、公平を期するために付け加えると、タタルスタン共和国政府は90年代末に、共和国内の診療機関に内視鏡手術用の設備を装備する総合プログラムを採択し、そのための資金が共和国大統領基金から支出された。このプログラムのおかげで、タタルスタン共和国におけるすべての外科診療機関において、内視鏡装備の開腹手術台が設置されたが、当社製品もここに活用された。

### 5. 当該事業の成功の要因

- (1) カザンという基礎科学、研究開発、生産組織化において潜在力を有する場所であったこと
- (2) 技術者と外科医との共同作業
- (3) 当該製品がロシアにとり新規拡大市場であったこと

### 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

当社は創設以来10年で、150品目以上からなる内視鏡手術用資機材の生産でロシアにおけるリーダー企業の一角に食い込んだ。内視鏡手術は世界中に普及する過程にあり、それを採用する病院の数が増加している。ロシア国内および国外で、当社製品ビジネスは有望と見ている。

また、製品の連続生産だけでなく、新たな製品開発にも取り組んでいる。2004年からはモスクワのパウマン工科大学（米国のMITに相当するロシアにおける工科大学の最高峰）の専門家グループとの提携により超音波解像管の開発を行っている。また、モスクワ市のヴィシネフスキー救急科学研究所と協力して開発した、ぐらついた肋骨を固定する器具の一連の医療機関への配備が始まっている。モスクワ市のセマシコ鉄道病院の専門家との協力では、腋の下から入れて女性の胸部の器官を保持しながら手術を行うための人口腔を形成するための資機材を開発した。

当社としては今後のビジネス発展のため、新しい技術を導入し、既存の設備の近代化と

不足している設備の新規購入により、物的・技術的基盤を強化していく。また、ロシア内視鏡外科学会、国内の科学・医療諸センターの関係を強化し、ロシア全国市場および国外市場に向け競争力を有するハイテクノロジー製品を開発、試験し、連続生産の軌道に載せていく。

**国名： シンガポール - 政府・中小企業振興機関**

機関名	International Enterprise Singapore (シンガポール国際企業庁)
組織形態	貿易産業省管轄の政府機関
規模	年間予算： - 職員数： 450 名
海外拠点	海外事務所 37 か所
団体 URL	<a href="http://www.iesingapore.gov.sg">http://www.iesingapore.gov.sg</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

シンガポール国際企業庁(IE シンガポール、旧シンガポール貿易開発庁(TDB: Singapore Trade Development Board))は、シンガポールにおける対外的な経済力の開発活動の先頭に立つ重要な機関です。

使命と目標：

IE シンガポールの使命は、シンガポールに拠点を置く企業の成長および国際化の実現を支援することです。企業レベルの成長、市場情報、国際化戦略を取り扱う専門機関となることを目標としています。

当機関は、企業が 3C フレームワーク（能力、関係、資本）を通して、能力を身に着ける時間を短縮し、適切な関係を構築できるよう、シンガポール内外でさまざまなサービスを提供しています。そのため、市場情報を提供するとともに、企業がビジネス能力を構築し海外パートナーを見つけられるよう支援しています。

同時に、IE シンガポールは、海外企業がシンガポールの現地企業とパートナーシップを締結し、シンガポールがこの地域（アジア）への展開拠点なるよう取り組んでいます。当機関の目標は、世界的な競争力を持つ製造・サービスセクターによって、シンガポール経済を知識集約型の起業家経済に育てることです。シンガポールは、戦略的立地、安定した政府、競争力のある労働力、企業を優遇する環境といった独自の優位性を備え、世界的な展開に向けた足掛かりの拠点として理想的です。

IE シンガポールは、世界 37 か所に海外拠点を展開し、企業の成功を支援するための独自の能力を備えています。定評のある成功実績を誇る IE シンガポールは、4 つの主要事業部（企業部、創業部、国際業務部、企業能力発展部）を通して、シンガポールに拠点を置く企業のビジネス構築を支援します。

市場中心の貿易・投資機会を提供するため、IE シンガポールは 2003 年 5 月、前年度の Network China や Network India の成功に続く第 3 の基盤として、Network Indonesia を立ち上げました。これらのネットワークにより、既存の会議所や組合によるさまざまな活動が統合され、企業がこの 3 つの拡大しつつある経済国で、ビジネス機会を協議・模索す

るための基盤が整います。この 3 つのネットワークは、現在までに 160 件以上のセミナーやイベントを主催・後援し、複数の海外貿易・投資活動を指揮してきました。そして、各種の取引や組合の設立に貢献しています。

また、IE シンガポールは、世界中の貿易振興会や中小企業団体との 30 以上の協力協定に参加しています。2003 年には、シンガポール・浙江経済貿易会議 (SZETC)、シンガポール・遼寧経済貿易会議 (SLETC) の立ち上げや、ジャンビ振興室 (Jambi Promotion Office)、シンガポール・ベトナムセンターの設置を含め、地方レベルで主要市場との関係が強化されました。このような会議やセンターにより、シンガポールと各市場間の双方向での投資や貿易が大いに促進されると期待されます。

これらのイニシアティブは、シンガポールが貿易相手国との自由貿易協定 (FTA) の締結を進めていることを背景に実施されました。FTA は、シンガポールの商品が国際市場に参入する際のパイプ役を果たしています。

オーストラリアおよび米国との FTA は、それぞれ 2003 年 7 月、2004 年 1 月に発効しました。インドや韓国との交渉も開始されました。ASEAN、中国、バーレーン、カナダ、エジプト、インド、韓国、メキシコ、太平洋 3 か国 (ニュージーランド、チリ、シンガポール)、パナマ、スリランカとの貿易協議も、発表もしくは開始されています。

当機関では、FTA からシンガポール企業にもたらされる利益を拡大するため、協定の機能や可能性を説明・強調し、パートナー国をじかに探して、未来のパートナーと出会うための支援を目的とした FTA 展開プログラムを開始しました。

## **2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策 (金融面を含む)、及びその予算額**

クライアントにより即したサービスを提供するため、2003 年 11 月、新しい補助機関である Global Business Insights (GBI) を設立しました。GBI は、市場戦略サービス (MSS) およびビジネス支援局 (BSO) の 2 部門で活動します。BSO のネットワークは、上海、北京、成都、チェンナイ、ドバイ、フランクフルト、広州、ホーチミン市、ロンドン、メキシコ市、ニューヨーク、東京の拠点を網羅するまでに成長しました。市場参入コンサルティング部門である MSS は、上海に地域事務所を開設しました。同年に、GBI は高品質なサービスを中国、インド、東南アジア、日本、中南米、および米国の 100 社以上に提供しました。

2003 年には、世界中で 100 件を超えるビジネスミッションを取りまとめています。これらのミッションにより、海外でのビジネス機会を開拓し、自動車、医療技術、物流、不動産、電子機器、ライフスタイル、食品飲料を含め、さまざまな業種の企業を支援しました。

また、シンガポールに拠点を置く企業に対し、世界銀行やアジア開発銀行などの多国籍機関に関連したビジネス機会を得るための支援を提供するミッションも計画しました。



さらに、シンガポールに拠点を置く企業が現地・海外の多くの展示会に参加できるよう取りまとめました。これらの展示会に参加した企業は、外国のバイヤーを引き付ける強力なブランド名となるシンガポールナショナルパビリオンにまとめられました。

ブランディングとデザインは、企業が製品やサービスを輸出する上できわめて重要です。12月、当機関はOgilvyグループと共同で**グローバルブランドフォーラム**を立ち上げました。このフォーラムにより、シンガポールは、ブランディングというテーマにおける思想的なリーダーとして位置付けられました。このフォーラムには、アニータ・ロディック（Anita Roddick）、ナラヤナ・ムルティ（Narayana Murthy）、トム・ケリー（Tom Kelley）、スコット・ベドベリ（Scott Bedbury）、トム・ピーターズ（Tom Peters）、ディーパック・チョプラ（Deepak Chopra）などの世界トップクラスのブランド創設者が参加し、12か国から700人以上の代表者が集結しました。

また同年、第2回シンガポールブランドアワードも開催され、国際的な成功を収めたシンガポールブランドが表彰されました。今日、シンガポールの上位14ブランドは、推定総計79億シンガポールドルのブランド価値を誇ります。

また、10月には「**国際パートナープログラム（iPartners）**」を開始し、3年間で40のコンソーシアムが設立されました。当機関では、新たに15億シンガポールドルの海外売上を生み出すことを目指しています。シンガポールに拠点を置く企業のコンソーシアムやグループでの活動を支援することにより、これらの企業はサービスを拡張し、国際市場の大規模なプロジェクトに対抗することができます。

企業の資本調達機会を拡大するため、IEシンガポールは2003年、金融機関と共同でいくつかのワークショップやセミナーを開催し、貿易融資、保険、国境を越えた資産・キャッシュフロー融資などの専門テーマを取り上げました。同年、「**iFinance コンサルティングプログラム**」を通じて、さらに8社の活動（外国組織の買収、現地企業の合併、新規株式公開に関するアドバイス、海外の税金問題など）支援や、固定費の融資プログラムである「**地域化融資スキーム**」では、12社の地域的拡大を支援しました。

2003年には、シンガポールに拠点を置く企業1,000社以上が、海外でのマーケティング活動を支援する当機関の「**二重税額控除**」の恩恵を受けました。その結果、3,900万シンガポールドル以上ものマーケティング費が二重税額控除対象となり、シンガポール企業は860万シンガポールドルを節税できました。

デザイン分野では、今後3年間に1,000社の企業にサービスを提供することを目的とした「**国際化のためのデザインプログラム**」を開始しました。デザインの企業戦略計画としての採用を促進するため、IEシンガポールは第8回国際デザインフォーラムを主催し、1万人を超える貿易関係者と300人の代表の参加を得ました。

国際化に向けて人的資本を開発するため、IEシンガポールは「**国際化のための人材プログラム**」を開始しました。海外任務を通じて、650人以上の幹部が国際化スキルの訓練を受けました。

シンガポールに拠点を置く企業がビジネス能力と海外の投資機会に遅れを取らないために、2003年、IEシンガポールのリソースセンターは多くの刊行物を発行しました。発行した刊行物には、『Singapore Enterprises In China』、『Venture India』、『China Business Law: A Guide for Lawyers and Entrepreneurs』、『Singapore Brand Journey: Singapore Companies in the Global Marketplace』、『Innovative Singapore Companies』などがあります。

今後の成長に向けて世界市場を見据える一方で、海外企業によるシンガポールへの拠点開設も歓迎します。2003年11月、当機関は、外国企業が地域市場に展開し、シンガポールに拠点を置く企業と共同で新たな市場を開拓するための国際ハブとして、シンガポール開発を目指す「**国際企業 (IE) ハブプログラム**」を開始しました。

### 3. 今後の展望と期待

#### 国際化の2004年

当機関では、2004年を構造・内容・戦略面で異なった対外的な経済成長の次段階につながる分岐点ととらえています。2004年は、IEシンガポールが推進する3つの戦略スラスト、すなわち、民間セクター主導の国際化の推進、成長市場に対するシンガポールの接続性の最大化、およびシンガポールのブランド名を活かしたサービス輸出の推進を特徴とする国際化の10年間の始まりとなります。

今後、国際化を進めていくにあたり、機会と同様に不測の事態が生じる可能性があることにも注意しなければなりません。

IEは、2005年以降もこれらの活動を継続し、シンガポールの中小企業の国際化を支援していきます。

**国名： シンガポール - 中小企業**

企業名	Ya Kun International Private Limited (ヤ・クン・インターナショナル・プライベート社)
業種	カフェチェーンの経営・フランチャイズ
従業員数	120名(直接雇用社員)、300名(フランチャイズ全体+直接雇用社員)
海外拠点	インドネシア、台湾、韓国
企業 URL	www.yakun.com

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携(生産委託、販売契約など)、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

Ya Kun Kaya Toast は、1944年にシンガポールで創業された現代的なシンガポールスタイルのカフェで、伝統的な「カヤジャム」トーストやさまざまなホット・コールドドリンクを提供します。シンガポールに21店、インドネシアに10店、台湾に5店、韓国に2店を展開しています。海外店舗はすべてフランチャイズ経営です。

Ya Kun は、シンガポールのカヤトースト・カフェで最大の市場シェアを獲得しています。また、Superbrand や SPBA Heritage Brand などの権威ある賞の受賞歴があり、シンガポールの公共メディアで定期的に取り上げられています。カヤ工場は HACCP 認証を取得し、シンガポール内外のすべての店舗に商品を供給しています。

現在、Ya Kun では、この独特のカフェコンセプトを日本、香港、中国などの市場に投入するため、海外のさまざまな関係者と話し合いを進めています。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断(きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど)**

Ya Kun Kaya Toast は、中国海南島からの移民 Loi Ah Koon (「Ah Koon」は「Ya Kun」の方言名)により、コーヒー屋台として設立されました。この店は、Loi の大家族を養うために開店されました。当初の来店客は、シンガポール川近くのテロック・アヤ地域からの労働者や貧しい移民がほとんどでした。その後、特に1970年代以降、この地域自体がシンガポールの金融街に変貌を遂げるにつれ、ホワイトカラー労働者や知的労働者が Ya Kun Kaya Toast を頻繁に利用するようになりました。それ以来、この質素なコーヒー屋台はシンガポールの「フードマップ」の名所となっています。

数年前に Loi が亡くなった際、末息子の Adrin Loi は、Ya Kun の名前に巨大な営業権と事業の将来性を見出しました。彼は、シンガポール全土の店舗数を数倍に増やし、海外にも進出するビジョンを抱きました。彼にとって、事業の拡大は父の評判に敬意を払い、それをシンガポールの遺産とするための手段でもありました。その後、経営陣を拡張するとともに、独自商標の保護や堅実なカフェ経営・フランチャイズ制度の開発を含め、社内の

能力を増強しました。

2001年までに、Ya Kun はシンガポールでのフランチャイズ展開を開始しました。また、伝統的なトーストと飲み物をモダンなカフェで味わうというライフスタイルを紹介し、シンガポールのフードシーンに新たな展開をもたらしました。

### **3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

中小企業が直面する最大の問題は、資金調達先の不足です。一般に、シンガポールの銀行は新興企業、特に食品飲料業界への貸付けに対して消極的です。そのため、事業に最適なインフラやシステムを整備するための投資は、ほとんど、あるいはまったく実施できません。もう1つの問題は、中小企業（特に、魅力の少ない業界）で働きたいと考える人材が不足していることです（ITセクターの企業は、たとえば小売事業よりも人材を集めやすい傾向にあります）。その結果、中小企業では、脆弱で未熟な経営が多くなります。通常、中小企業に対する政府の関心（どの国でも）は、たとえば多国籍企業ほど高くありません。そのため、中小企業が成功するには、暗中模索でどんな資源でもつかみ取らなければなりません。最後に、海外進出は中小企業にとって新たな課題です。これまでに多くの企業が進出し、失敗を経験してきました。その原因は、海外市場に対する理解不足だと考えられます。

### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

シンガポール政府は、Ya Kun に極めて協力的です。多くの閣僚が、講演やケーススタディで店名を引き合いに出しました。シンガポール政府観光局は、特に積極的・協力的に Ya Kun の名前やカフェを刊行物やイベントで紹介しました。規格生産性革新庁（SPRING Singapore）は、フランチャイズ展開と食品関連コンサルティングプロジェクトに資金を提供しました。別の政府機関である国際企業庁は、Ya Kun の海外店舗立ち上げ時に支援を提供しました。経済開発庁も Ya Kun の支援に意欲を示しており、現時点では公表することはできませんが、現在、双方で詳細を協議中です。

現地メディアも好意的に Ya Kun を紹介・宣伝し、さらにシンガポールの象徴として取り上げました。

### **5. 当該事業の成功の要因**

- (1) 事業オーナーのビジョンはとても重要です。会社を正しい方向に導き、社員の士気も高めます。
- (2) 事業の基礎を徐々に形成するブランドとシステム開発への投資も重要です。
- (3) 製品と顧客サービスの質も、もう1つの重要な成長要因です。Ya Kun では、この要因を強調し、60年以上にわたってお客様の満足を獲得しています。

- (4) 革新と継続的な改善は、事業の成功を長期的に維持するための要素であり、競合他社との差別化を図るためにも重要です。
- (5) 適切な人材を登用することにより、経営陣が充実し、オーナーの事業戦略を実践することができます。

## **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

Ya Kun がアジア全土に独特の食品飲料事業を展開すると確信しています。Ya Kun は、食の伝統を失わない近代的な事業コンセプトとなります。シンガポールの世界的な製品「タイガーバーム」と同様に、カヤ自体がいつか世界的な製品へと成長する可能性を秘めています。

**国名： チャイニーズ・タイペイ - 政府・中小企業振興機関**

機関名	經濟部投資業務処
組織形態	公的機関
規模	
海外拠点	なし
団体 URL	<a href="http://www.idic.gov.tw">http://www.idic.gov.tw</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

1959年、米国援助評議会の下部組織として設立。1973年、經濟部の下部組織となり、現在に至る。主要業務は台湾への外資および華僑資本の導入促進、台湾企業の外国投資支援、海外からの人材供給支援である。なお、最近では海外進出した台湾の中には台湾への復帰を希望する企業もあるので、そうした企業への支援も行っている。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

台湾には8万社の企業が存在し、430億米ドルを稼得しているが、そのほとんどは中小企業であり、中小企業対策は重要な業務の1つ。特に、国内指向で海外進出に消極的な中小企業を目を海外に向けさせることが重要なポイントであり、企業向けに①事前、②現在、③事後という3段階に分けたきめ細かいサービスを提供。①では各国事情に関する情報提供、ウェブサイト開設支援、定期的な投資説明会の開催、海外視察団派遣等のサービスを提供。②と③では海外支部を通じた支援、トラブル解決のための政府間交渉等のサービスを提供。

**3. 今後の展望と期待**

重要な柱は2つある。第1は外資導入であり、外資に魅力を感じてもらえるように、引き続き投資環境整備に努力していく所存。

第2は台湾企業の海外進出支援であるが、今後発展していく海外市場として台湾企業が特に注目しているのがインドと中東欧（EU新規加盟国）であり、投資業務処としても、こうした市場で台湾企業が立ち遅れることのないように、情報収集に努めているところである。これは上記の3段階論で言えば、第1段階の事前準備に相当する。

他方、世界中が注目する中国市場については、台湾企業は既に十分な投資を行っていること、安全保障上の理由から、これ以上の対中投資増加は望ましいとは思えないこと等を考慮し、投資業務処として、これ以上特別な支援を行うことは考えていない。

対日投資については、一般論的に言えば、日本はコスト高であり、多くの台湾企業にとって魅力は少ない。しかし、分野によっては台湾企業も進出の可能性があるので、どういう分野に投資して欲しいのか、その分野が台湾企業にとって如何に魅力的かを日本側から情報発信することが重要と考える。

**国名： チャイニーズ・タイペイ - 政府・中小企業振興機関**

機関名	經濟部中小企業処
組織形態	公的機関
規模	
海外拠点	
団体 URL	<a href="http://www.moeasmea.gov.tw">http://www.moeasmea.gov.tw</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

設立は 1981 年だが、前身は 1966 年に設立された国際経済協力委員会中小企業指導組である。

台湾の企業数は 116 万社（2004 年）で、うち 97.8%が中小企業であり、中小企業支援は政府の経済政策の重要な柱の 1 つ。主要業務は中小企業発展戦略の立案、中小企業の指導・監督、中小企業向け各種調査の実施、技術導入支援、人材育成支援、経営管理支援等であるが、特にグローバル化に対応するため、「チャレンジ 2008」と題する国家発展計画を立案し、高付加価値製品開発のための R&D 支援、人材育成支援、情報の収集と発信機能強化、環境対策等を重点項目とするとともに、具体的には起業・インキュベーションのためのプラットフォームの設立、中小企業の財政支援システムの統合、中小企業の経営・指導システムの機能強化、中小企業の技術力の改善、中小企業のためのビジネス環境整備、新規事業の立ち上げとアフターケアに対する支援等を行っている。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

以下のプロジェクトが予算化されている：

- (1) 人材育成関連（500 億台湾ドル）
- (2) 知識産業育成関連（1,005 億台湾ドル）
- (3) 国際戦略関連（1,080 億台湾ドル）
- (4) 環境関連（2,129 億台湾ドル）

具体的な支援活動の柱はコンサルタント業務などの情報提供、インキュベーション、財政支援の 3 つである。コンサルタント業務は、特に新規事業立ち上げにあたっての情報提供を中心に行っている。インキュベーションについては、96 年以来 83 か所のインキュベーション・センターを設置した。財政支援については、優遇レートでの中小企業への貸付（通常 8~10%の利子を 3%にするなど）を行うなど、各商業銀行を通じて有利な条件での貸付や財政支援を行っている。また、新規事業の立ち上げに必要な人材育成にも積極的な支援



を行う他、R&Dの促進のために、中小企業の技術開発からその事業化までを一貫して支援する中小企業技術革新制度も設けている。

### 3. 今後の展望と期待

マルチではOECD、WTO、APECとの関係が鍵となり、バイでは日本、米国、インド、中国、中東欧諸国との関係が鍵となると認識している。このうち、現在世界中で注目の度合いを高めているインドについて言えば、よい意味で台湾と補完関係にある。即ち、台湾はハード面で国際競争力があり、インドはデジタル・コンテンツ、映画産業の隆盛に代表されるようにソフト面で強みがあり、両者の補完関係が活かされれば、経済関係も飛躍的に強化されると考える。因みに、新竹サイエンスパークでは多くのインド人技師が雇用されており、インドとの交流に違和感はない。

他方、中国について言えば、多くの台湾企業が既に進出済みであるが、最近では税金上昇、労賃上昇等の問題もあり、撤退を行う企業も相当数出てきている。しかし、依然として中国への依存度は高いので、将来的にはこの一極集中を分散させたいと考えており、「マッチメイク・セミナー」、「台湾貿易バーチャル・マーケット」等を組織して、新規市場に関する情報提供に努めている。

APEC諸国との関係では、「インキュベーション・フォーラム」や「企業家・起業家センター」を通じて交流の機会の増進に努めている。

中東欧は台湾にとって未知の市場であり、当然リスクも大きいと思うが、信託基金を設立し、企業リスクの80%を補填することで、企業進出の後押しをしていくことを考えている。

台湾企業は日本から多くの学んだし、今後も引き続き多くのことを学ぶ必要があるから、重要なパートナーであることに変わりはない。日本が依然として多くの分野で優位性を保持していることは、世界中が認識している客観的事実であるから、日本がその優位性を積極的に発信していけば、台湾企業に対日関心はさらに高まると期待される。

**国名： チャイニーズ・タイペイ - 政府・中小企業振興機関**

機関名	中華民国対外貿易発展協会（TAITRA）
組織形態	公的機関
規模	700名（台北本部のみ）、高雄他3か所に地方支部
海外拠点	30カ国に海外支部
団体 URL	<a href="http://www.idic.gov.tw">http://www.idic.gov.tw</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

1970年に設立。日本のJETROに相当する機関。収入のほとんどは政府からの補助金で、残りは会員企業が支払う会費。主要業務は台湾企業の海外進出支援と台湾に進出する企業と国内企業との提携支援で、特に力を入れているのが展示会開催と商談会のアレンジである。特別な中小企業対策は実施していないが、顧客の圧倒的多数は中小企業であり、主要業務がイコール中小企業支援となっている。なお、企業に対する金融的支援は担当外である。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

台湾の中小企業の大半は製造業であり、中小企業対策も製造業の海外への生産拠点移転に関する支援を重点的に行っている。移転先としては中国が圧倒的に多いが、TAITRAとしては、安全保障上の理由から、対中投資をこれ以上増加させたくなく、むしろ減少させたいと考えており、中国に代わる移転先を探すことが重要な仕事。移転先を探す上で考慮すべき重要な要素が台湾との経済交流の活発さであり、その点から日本、米国、韓国、豪州、ニュージーランド等を調査したが、いずれも一長一短があり、中国と取って代わられるような魅力的な移転先はまだ見つかっていない。

中小企業対策の第2は台湾企業に対する情報提供で、中国とは異なり、未知の国へ進出していく以上、その国に関する情報の重要性は一段と高まっている。その情報であるが、企業側のニーズも多様化しているので、そのニーズに応えるべく、単なる市場調査のみならず、関税、当該国産品と台湾産品の比較等多岐にわたる詳細情報を提供している。

**3. 今後の展望と期待**

過去30年以上にわたり、順調な業務展開を行ってきたこともあり、主要業務は今後も継続していく方針である。しかし、時代のニーズを的確に捉え、なおかつ、多様な地域に進出する台湾企業に対して、的確な情報ときめ細かいサービスを提供していくためにも、

今後ますますコンサルティング業務の重要性が増していく可能性が高いので、将来的にはこの分野へも業務展開していきたいと考えている。

対日投資について言えば、昨年末、台湾の化学製造企業が日本に生産拠点を移転させた。高コストという問題はあるが、巨大で良質な消費市場が存在するという意味では日本進出にもメリットがある。従って、日本側もそのメリットを強調し、個別企業にターゲットを絞り、総論ではなく各論で有利な条件を提示できれば、台湾企業のさらなる対日投資を呼び込める可能性はあると考える。

## 国名： チャイニーズ・タイペイ - 中小企業

企業名	四零四科技 (Moxa Technologies Co., Ltd)
業種	IT (マルチポート・シリアルボードの設計・製造)
従業員数	290 名
海外拠点	米国、ドイツ、中国
企業 URL	<a href="http://www.moxa.com.tw">http://www.moxa.com.tw</a>

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

高校時代の同級生 5 人がクラス名「四零四」を社名として 1987 年に設立。事業内容はマルチポート・シリアルボードの設計・製造。2003 年、業務を Moxa Technologies、Moxa Networking、Moxa US の 3 社に分割し、業務の集中化・効率化を図る。IT 関連企業でもあり、海外進出は設立当初より行っていたが、北米が主要市場なこともあり、2003 年以降、北米での業務は Moxa Us に集中。Moxa グループ全体の資本金は 2.2 億台湾ドル。マルチポート・シリアルボードの設計・製造分野では現在世界第 3 位、アジア第 1 位の企業に成長。昨年、台湾国内で納税額の上位 300 社のリストに入った。「四零四」は独自に開発したソフトを売る会社であり、海外からの輸入も外国企業との業務提携も行っていない。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

著名ハイテク企業の技術者が脱サラし、ソフトの専門家である同級生たちを誘って設立したのが「四零四」。当時は世界中でハイテクブームが起きており、この分野はさらに成長するとの予感もあった。他方、台湾でも「新竹サイエンスパーク」が設立されるなど、ハイテク企業に追い風が吹いており、その追い風にうまく乗れる可能性が高いと判断して、設立に踏み切った。また、当時は政府の支援体制を含めて、地場のハイテク関連企業を取り巻く環境・条件も良好だった。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

最初はパソコン製造会社と提携し、関連部品製造を行ったが、製造業にはレイオフがつきものであり、レイオフのない企業に脱却することを目指して、ソフト・アセンブリーに注力し、独自チャンネルの構築に努力した。「四零四」は台湾人のソフト専門家集団であり、資金、言語などは事業展開の上で問題とならなかった。

### 4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

ソフト産業は巨額な資金を必要とする産業ではないので、すべて自己資金で賄ってきた。また、技術は独自に開発するものであり、その点でも公的な支援は必要とはしなかった。

## 5. 当該事業の成功の要因

独自ソフトを開発する上で最も重要な要因は技術力であるが、「四零四」の場合、創業者を含めて、そうした人材に恵まれていたと考える。但し、技術者は独立志向が強く、「四零四」から独立し、ライバル企業を設立する場合がある。これは、「四零四」には大きな痛手であるが、「四零四」の創業者もそうした技術者の一人であったわけだから、肝心なことは、既存技術の優位性に胡坐をかくことなく、常により優れた技術を求めて切磋琢磨することであろう。そういう意味で言えば、ライバル企業との競争は企業活性化の上でよい刺激となっていると考える。

## 6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン

IT 関連産業は日進月歩で技術が進歩するし、競争も激しいので、既存体制からの脱皮を常時行っていく必要がある。そこで、「四零四」はオリジナルな視点と戦略的視点を横糸と縦糸とし、その交点で核となる事業を行うという方針を立てている。具体的に言うと、技術は新しい技術を生み、それが新しい市場を生む。これがオリジナルな視点で、供給的側面とも言えるだろう。しかし、オリジナルな技術が時代のニーズに合致しない場合には、新しい市場は生まれにくい。そこで重視されるのが戦略的視点で、時代のニーズと需要を的確に捉え、その情報を供給側にインプットしていくのである。こうして需要に見合った供給を的確に行っていければ、引き続きこの業界のリーディング・カンパニーとして生き残っていくことができると考える。

## 国名： チャイニーズ・タイペイ - 中小企業

企業名	逸祥貿易有限公司
業種	繊維取扱専門商社
従業員数	約 100 名（台湾国内は約 50 名）
海外拠点	中国、米国、カナダ、メキシコ、欧州、中東、アジア
企業 URL	

### 1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要

1976 年に設立。繊維製品各種を取り扱う輸出入専門商社。輸出品は原料と製品。主な輸出先は北米（米、カナダ、メキシコ）、欧州、中東、アジア各国で、北米の占める比率が 50～60%。主な輸入先は現地工場のある中国。生産拠点を最初に移転させたのが上海で、当初 8 名の台湾人を派遣して工場を立ち上げたが、生産拡大に伴い、現在の派遣人数は 15 名に拡大。

日本とは丸紅、住商、日商岩井等の商社を通じて取引を行っていたが、日本の場合、消費者の嗜好が多様で、質に対する要求水準も高い。しかし、その割りに注引量が少ないので、利益が上がらない。他方、北米の場合は消費者の嗜好が画一的で、注引量も大きいので、利益が上がりやすい。こうした事情もあり、北米が最大の輸出市場となった。

### 2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）

林董事長が脱サラして設立。設立当初は別業種であったが、先行企業の優位性に打ち勝つことができず、業種転換して、繊維製品各種を取り扱う輸出入専門商社となる。この業種に狙いを定めたのは、高リスク・高コスト体質で、台湾国内の競争相手も少なかったため。また、銀行も融資に積極的であり、積極的な投資を行ったことが功を奏し、設立 10 年後には米国市場への進出を果たす。

### 3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）

この業界は外国企業との競争が熾烈。競争には供給と需要の両面があるが、いずれの面でも考慮されるべきは価格、品質、サービスの 3 要素である。但し、個々の要素を個別に捉えるのではなく、パッケージで捉えて、適切な対策を講じてきたことが外国企業との競争の中で生き残ることができた秘訣と考える。

商社業務を成功に導く上で特に重要な要素は人材教育で、特に経験を積んだ年長者と経験の浅い年少者を組ませて、年長者に年少者を教育させるという方法を採用し、効果を挙

げることができた。この結果、年長者から年少者へのビジネス・ノーハウが円滑に伝授されるようになり、人材の断絶という問題を回避することができた。

生産拠点の移転先が中国だったこともあり、言語、文化摩擦等の問題は一切なかった。他方、販売については、語学に基づく交渉能力よりも、製品の価格、質、サービスが問われる世界であり、繊維取扱専門商社のセールスマンとしてのビジネス・ノーハウに磨きをかけることが肝要である。

#### **4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

設立から30年が経過したが、この間、台湾の民間銀行は企業融資に積極的であり、資金調達面で民間銀行以外の支援、特に公的支援を仰いだことはない。

#### **5. 当該事業の成功の要因**

前述の通り、価格、品質、サービスの3要素をパッケージで捉え、適切な対策を講じたことが第1の要因と考える。即ち、3要素を個別に捉えると、1つの要素は改善されても、他の要素がおろそかになり、結果として、競争力のある製品を供給できなくなるからである。他方、この業界は供給、需要の両面で市場の変化が著しいので、そうした変化に迅速に対応できる人材を養成したことも大きな要因である。

#### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

最近 BRICs が市場として世界中から大きな注目を集めているが、このうちインドについて言えば、輸出先として確かに有望な要素があるが、他方、インド企業が国内市場を既に押さえているので、外国企業が参入できる余地は少ないと考える。また、インド人はこの業界では中国人より有能であり、他の世界市場でのインド企業との競争は熾烈である。

中国について言えば、輸入先としても輸出先としても引き続き有望と認識している。また、現在の主要な輸出先である北米市場もその経済力の大きさから判断して、今後も有望な市場であり続けると認識している。

他方、既存市場の上で安住しているわけには行かないので、新規市場の開拓も常に念頭に入れていく。この意味で注目しているのが東南アジアと中東欧であり、今後はこの地域への輸出にも注力していきたい。

**国名：** タイ - **政府・中小企業振興機関**

機関名	OSMEP : Office of Small and Medium Enterprises Promotion (中小企業振興局)
組織形態	国家機関
規模	年間予算：2億9,771万バーツ 職員数：120名(常勤職員)
海外拠点	なし
団体 URL	www.sme.go.th

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢(中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野(輸出、輸入、企業連携、海外投資など)、業種などを含む)**

OSMEPのビジョンは、中小企業と個人起業家のモチベーションを高めて強化と安定を目指し、国内経済の主要な原動力に育てる中心的な組織となることです。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策(金融面を含む)、及びその予算額**

戦略：

- (1) 中小企業を経済・社会の主要な原動力に育てるための中小企業の再編成に向けた戦略
- (2) インフラの改善と事業振興のための戦略
- (3) 安定し、持続可能な中小企業の成長を目指す戦略
- (4) 中小企業を国際基準に移行させる可能性を開くための戦略
- (5) 新規および新興の中小企業を育成するための戦略
- (6) 中小企業のコミュニティを構築する戦略

予算： 2億9,771万バーツ (2006年度予算)

**3. 今後の展望と期待**



**国名：** タイ - **中小企業**

企業名	SME Trade Promotion Co., Ltd. (SME トレードプロモーション社)
業種	貿易会社
従業員数	27名
海外拠点	なし
企業 URL	www.smetrading.com、www.smeshopchannel.com、www.otopplace.com、 www.otopchannel.com

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

貿易会社、一村一製品（OTOP）および中小企業製品を顧客に提供します。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

タイ工業省管轄の中小企業振興局（OSMEP）によって設立されました。一村一製品と中小企業を支援し、会社の販売チャンネルを通じて製品を販売することを目的とします。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

大部分の OTOP 製造元と中小企業は、魅力的な製品を作る能力を備えていますが、生産能力、品質、標準化、梱包などに大きな問題を抱え、コスト計算を正しく理解していません。

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

同社は、工業省の中小企業振興局（OSMEP）が管轄する企業です。

**5. 当該事業の成功の要因**

- (1) 製品の個性
- (2) 製品の入手性
- (3) 製品の品質

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

- (1) 市場に新規参入する一村一製品と中小企業製品のマーケティングを担います。
- (2) 価値創造企業を目指します。

**国名： 米国** - **政府・中小企業振興機関**

機関名	US Market Access Center (旧団体名：International Business Incubator)
組織形態	公共機関
規模	年間予算：80万ドル 職員数：5名（運営チーム）
海外拠点	なし
団体 URL	<a href="http://www.usmarketaccess.com/home.html">http://www.usmarketaccess.com/home.html</a>

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

US Market Access Center (US MAC) は、サンノゼ市によって 1996 年に設立されました。外国企業にマーケティングおよびセールスに関連するサポートを提供して市場参加を促し、米国内での販売の可能性を最大限に高め、投資収益率を向上させるためのサービスに集中するため、最近、機関名が International Business Incubator から変更されました。昨年度だけでも、US MAC は、世界中の 60 社を超える企業の米国内での製品発売を支援しました。

US MAC は、米国に販売範囲を拡大することを計画する中小企業 (SME) 向けに、費用対効果の高い米国市場参入を専門的に支援します。同機関の方針は、中小企業が競争の激しいグローバル市場で成功を収めることができるように、市場情報、戦略コンサルティング、連絡先、情報源を提供することです。また、US MAC は、外国からの投資を国内市場に集めるとともに、中小企業に外国企業との提携を提案します。

US MAC は、中小企業が順調な事業を進められるように、適切な市場と対象顧客を見極める役割も果たしています。グローバル市場で中小企業を振興するときには、参入する市場と対象顧客を見極めることが非常に重要になります。多くの場合、中小企業のオーナーは外国市場をほとんど経験していません。そのため、US MAC は、中小企業が生き残っていくために、重要な役割を担っています。

**2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策（金融面を含む）、及びその予算額**

賃貸費と運用費は、サンノゼ市から補助金を受けています。そのため、US MAC は、市場価格よりも安くオフィススペースとオフィス施設を入居企業に提供することができます。入居企業は、事業構造、法律、会計、租税戦略、マーケティング計画、広告について支援を受けます。US MAC は、マーケティング、セールス、ベンチャーキャピタル、米国でのビジネスの各分野の知識を持った 20 人の専門家を毎週の業務時間に提供します。これにより中小企業は、米国にオフィスを立ち上げる作業にではなく、各社のビジネスに専念する

ことができます。

現在、US MAC では、グローバル市場で中小企業を振興するために、以下の 2 種類のサービスを提供しています。第 1 に、市場と競合企業に関する詳細なレポートを個別に用意して中小企業に提供します。これには、技術と市場のトレンド、潜在的な販売チャンネル、競合製品と代替製品、競合の経緯と戦略、市場予測が掲載されます。中小企業は、このレポートを参考に、米国市場でのチャンスを見極め、適切な資源の割り当て決定を下すことができます。第 2 に、主要な意志決定者、部署、役職、問い合わせ先、購買指向、制限要素、優先順位などの情報を含む、顧客や見込みパートナーの詳細なリストを限定的に提供します。続いて、US MAC は、主要な意志決定者との限定的なミーティングを設定し、潜在的な収益を生み出します。US MAC では、その他に以下のサービスも提供します。

- (1) 米国現地でのセールスおよびマーケティング担当者の採用
- (2) マーケティング促進資料のローカライズ
- (3) 米国市場向けのネーミングとブランド展開
- (4) ビジネス計画の調査とフィードバック
- (5) プレゼンテーションの調査とフィードバック
- (6) 展示会の準備、案内、サポーシリコンバレーの各機関・企業との 1 時間～数日間のミーティングと研修

### 3. 今後の展望と期待

US MAC の目標は、米国に市場を拡大することを予定する企業の数だけでなく、入居企業の顧客数を増やすことです。US MAC は、中小企業がグローバル経済の発展を担う原動力の 1 つと考えられていることを理解しています。引き続き、中小企業の成長と米国市場参入を支援していく予定です。

**国名： 米国** - **中小企業**

企業名	GeoVector（ジオベクター社）
業種	モバイル向けソフトウェア
従業員数	正社員 6 名および 40 名以上の契約社員
海外拠点	オークランド（ニュージーランド）、東京（日本）
企業 URL	<a href="http://www.geovector.com">http://www.geovector.com</a>

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

1998 年設立の同社は、位置確認システムをベースにした様々なソリューションを提供。特許取得済みの 3-D 検索エンジン技術により、ゲームや広告といった位置情報を重要な要素とするアプリケーションに活用されている（①携帯端末を対象物に向けてポインティングすることで情報を入手する技術、②位置情報や方向によって実際の風景に仮想の風景を追加する技術、③携帯端末の動きを感知し反応する技術）。

現在 75 件以上の米国特許と国際特許を取得、または申請中。米国（本社）、ニュージーランド（サービスのコンセプト、およびアプリケーション開発）、日本（販売市場）の 3 カ所にオフィスを持つ。主要パートナーには、ワイヤレス事業者、コンテンツ事業者、アプリケーション開発者、システム開発企業、コンテンツ・インテグレーター等（日本では、マピオン、NEC マグナスコミュニケーションズ、D2 コミュニケーションズ社等）が含まれる。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

「ユーザーに安心感を与える」というのがそもそものビジネスのきっかけ。モバイル・インターネット業界において、パーソナライゼーション、位置情報、トランザクションの 3 点が重要な機能要素であるが、これまでモバイル・アプリケーションの開発者は、位置情報の有効利用に苦戦し、その使い勝手の悪さから限られた成功しか収められていない。同社技術は、これまでの小さな携帯電話の画面から情報を検索する方法から、目で見て指差すことで一瞬にして情報入手を可能にすることで、ユーザーをストレスから解放する。ユーザーの携帯電話を PC のマウスに、現実世界をデスクトップに変えることで、必要なときに必要な情報を入手することができる。

上記アプリケーションの初の市場として、携帯電話分野で成熟した日本の市場を選択した。

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報取**

### **集不足、資金調達、言語の問題など)**

同社は、米国に本社を置きながら、そのビジネスの 100%が日本市場というユニークなビジネス・モデルを持つ。それゆえ、当初は VC (投資家) 集めに苦戦。解決策としては、日本に株式会社を設立し投資先を現実させることで投資家を安心させたことや、時間をかけて知的財産を確立し、投資家を辛抱強く説得できたこと等。

### **4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)**

日本での株式会社設立に係るジェトロ支援 (登記に関するコンサルテーション、登記代行専門家・会計事務所、通訳業者との仲介、オフィス物件候補情報の提供、競合他社に関するリサーチ、一時的オフィススペースの貸与、銀行口座開設支援)。

### **5. 当該事業の成功の要因**

VC を辛抱強く説得することで、理解ある投資家からの出資を得られたこと。日本での株式会社を設立したこと。日本でのビジネス・ディベロップメント担当者として、日本の文化やビジネスに精通し、人脈が豊富な人材を得ることができた点、ジェトロのサポートを受けることができた点が何よりも大きい。

### **6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

市場に流通する携帯端末の多くは、ブラウザやタブレットを通じてインターネットに対応。多くの携帯端末製造業者は、様々な位置確認技術により、位置情報を確認できる端末を開発している。同社の技術は、これら既存の機能を有効に利用するために追加される新しい技術。

現在は、位置情報と方位の確認が可能な CDMA 端末が発売され、今後その数は増える見通しであり、また 2006 年には W-CDMA 端末が入手可能となる。同社の技術が利用できるこのような携帯端末の発売とその動向は、過去にカメラ付携帯電話が始めて紹介された時と非常に似ていることから、今後モバイル・ビジネスの世界に、同社の技術による新たな革命がもたらされることになるだろう。将来的には、韓国市場も視野に入れている。

**国名： ベトナム - 政府・中小企業振興機関**

機関名	Agency for SME Development-ASMED（中小企業発展局）
組織形態	政府機関（計画投資省付属）
規模	
海外拠点	なし
団体 URL	なし

**※概要**

- 2001年11月：中小企業支援に関する政府政令 No.90 の公布。これは中小企業に関する初めての政令。
- 2002年末：計画投資省直属の企業局が政令 No.90 に基づいて設立。
- 2003年7月：ASMED の設立。これは中小企業の活動促進分野における非常に若い機関である。(young agency)

**※主な機能**

- 国営企業改革の管理
- 経営登録管理について地方政権に対する指導を行う。
- 全国の経営登録に関する情報収集とデータベース構築。
- 中小企業発展促進政策の構築。

**1. 中小企業がグローバル化に対応するための政府、中小企業振興機関の施策の基本的考え・姿勢（中小企業政策におけるグローバル化の位置づけ、特に重点的に支援している分野（輸出、輸入、企業連携、海外投資など）、業種などを含む）**

中小企業の発展促進における ASMED の主な役割は以下の3点

- (1) 中小企業にとって有利な経営環境を作り出すこと。しかしながら、ASMED が中小企業発展に係る唯一の機関であるわけではない。国内外の多くの機関が同じような活動を行っている。
- (2) 中小企業のための財政政策を確立すること。ASMED のこの活動は計画投資省が財政省をはじめとする他の機関と協力して行う中小企業に対する財政プログラムへの参加という枠内を越えることはない。
- (3) 中小企業の能力向上。各種教育プログラムや政府の中小企業育成プログラムを通じて実行する。中小企業育成の予算は500万ドル。これは中小企業の人材育成支援にとっても十分な金額ではない。このほか、中小企業支援に対する地方政権の予算や企業組合の基金など多くの財源も存在している。

ASMED の各種プログラムは国内企業の発展全般を集中的に支援すると同時に、とりわけ国際経済へ参入するための競争力の強化に主眼を置いている。(競争力不足はベトナムの

中小企業に顕著に見られる弱点である。) 商業促進に限って言えば、中小企業だけに適用される商業促進プログラムが 2004 年に提案された。しかし、実行されることはなかった。その理由はベトナム商業促進局 (VIETRADE) が商業全体の促進プログラムを打ち出し、企業の規模や性質による区別を行わなかったからである。

## **2. 中小企業のグローバル化への対応を支援する具体的な政策・施策(金融面を含む)、及びその予算額**

ASMED は中小企業連合の調整メンバーでもある。この連合は 2003 年 1 月に計画投資省大臣によって設立された。その他のメンバーは各省庁大臣、各団体の代表等である。

現在、2005 年から 2010 までの中小企業発展戦略の構築作業の調整に携わっている。予定では 2005 年末までに大臣と首相への上呈が行われる。この戦略の主な内容は中小企業関連問題に関する政策の改革措置であり、中小企業の発展を促す行動プログラム (アクションプラン) であるとみなされている。この戦略には上述の ASMED の主要な役割も盛り込まれることとなる。

財政面では、2004 年から政府は中小企業支援に 1990 億ドンを費やしてきた。これは中央国家予算から得られる唯一の財政源である。このほかに地方にはその地方ごとの中小企業支援にかかる独自の財政源がある。また、資金援助やその他の優遇ローンについては JBIC (2 ステップローン) やフランスの AFD、ADB、KFW などの支援がある。

政府は地方政権が中小企業支援にかかる信用保証基金の設立を行うことを認めた。しかし、実際にはこれを実施している地方政権はない。それは、ほかでもない政府や財政省の規定が障害となっているからであり、地方政権自信の能力にも限界があるためである。

## **3. 今後の展望と期待**

3 年間の活動を経て、ASMED は中小企業の活動の総括報告をまだ行っていない。しかし、タイ氏 (ASMED の国際関係室室長) によれば、8000 万人という人口に比べると 10 万という中小企業の数はいずれにも少ないという。200 万の家族経営体はごく小さな経営範囲に留まっているか、生産活動に参加することなく、純粋な意味での経営のみを行っている。

それゆえ、中小企業の発展目標は若者の起業奨励と (完全に新しい経営体の企業である。決して、家族経営による個人的な経営体の継承ではない。) 生産分野への投資奨励である。当面、ベトナムの中小企業は国際経済への参入の過程でより厳しくなる競争によって生じる困難に直面することになるだろう。しかし、長い目で見れば中小企業は明るい展望が開けている。これには、詳細な研究過程を経て 2005 年末に国会を通過見込みである企業法の存在に寄るところが大きい。また、市場経済への移行と国際経済への参入に対するベトナムの肯定的見解もこれを支えるものである。

**国名：** ベトナム - **中小企業**

企業名	Ha Tran (ハチャン合資会社、略称 A-Design)
業種	家具及び手工芸品
従業員数	20
海外拠点	なし
企業 URL	なし

**1. 海外への輸出、海外からの輸入、国内進出外資企業との取引、海外企業との事業提携（生産委託、販売契約など）、あるいは海外進出など、当該事業の概要**

家具及び手工芸品の生産販売。

**2. 事業の立ち上げに至る背景・経営判断（きっかけ、考えられうるリスク、成功の見通しなど）**

我々が留意したのは以下の点です。

- (1) ベトナムの現状
- (2) マネージメント能力
- (3) 資金繰り

**3. 事業開始前後に直面した問題点とその解決策（人材不足、社内体制の整備、情報収集不足、資金調達、言語の問題など）**

- (1) 資金不足、市場に関する情報の不足
- (2) 製品の品質管理

**4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）**

Vietrade（ベトナム貿易促進局）の支援。

**5. 当該事業の成功の要因**

日本やアメリカ、フランスなどの市場を開拓できたこと。しかし、安定はしていない。

**6. 当該事業の今後の展望と御社のビジョン**

事業拡大のためパートナーを探す。今後の見通しは明るいと信じている。