

〈研究ノート〉

地域発国際戦略に関する事例研究

佐々木 茂

A Case Study on Global Strategy by Local Entities

Shigeru SASAKI

Summary

Information related to a certain region including local products and services is accepted with people out of its region if it has its local credibility. Therefore a credible organization like municipality can implement marketing and export more efficiently than SME independently. This is the reason why municipality should take part in supporting local business.

However, it is still hard for municipality to perform business activities by itself. These include not only marketing but trading business, administrative procedure, market analysis, and selecting partner in overseas market. They are required some expertise and capabilities. So, they need to consider its most important organization to work with externally and internally.

This research note completes an outline of three main global strategies from local community, including SME's expanding its business overseas, exporting agriproduct, and inbound tourism in Japan. These cases discussed in the note have been studied for past two years.

地域発の商品やサービスを含む地域に関連した情報は、その地域自体の信用が担保となって、地域外の人たちに受け入れられていく。したがって、その地域で一定以上の信用のある機関、たとえば自治体が、地域のブランドの裏付けとなって輸出（移出）させることは、個々の事業者が独力でマーケティングを実行することに比べて、効率的と考えるこ

とができる。ここに、自治体が地域の国際戦略に取り組む意義が見出されるのである。

しかしながら、自治体が単独で、地域の産品を輸出できるのかということ、話はそれ程単純ではない。当然のことながら、地域ブランドをマーケティングする以外にも、貿易実務、相手国内の行政手続き、相手国の市場分析、相手国でのパートナーの選別など専門知識や

能力が必要とされる。そこで、鍵となるのが、国内外での連携相手である。

本稿では、日本の中小企業の海外進出、農産物の輸出、海外からの観光誘客といった地域の国際戦略の3つの柱を推進するに当たって、どのようなサポート体制が活用できるのかについて筆者が過去2年間で調査した概要をまとめることにする。

1. 日本貿易振興機構 (Japan External Trade Organization; 通称JETRO)

JETROは、わが国の企業が海外に商品やサービスを輸出する際に、多様なサポートを展開してきた機関である。現在、世界73地域に事務所を設け、日本人駐在員が常駐し、日本の自治体からの出向者も受け入れ、地域市場の分析やコンサルティングを行っている。国内42都道府県にも事務所を開設している。本稿では、米国のニューヨーク (NY) 事務所とサンフランシスコ (SF) 事務所の活動を取り上げる。

(1) ニューヨーク事務所の取り組み

①調査：経済・産業・市場・通商・外交・政治動向などの調査とその提供。

②事業：進出・在外日系企業向けサービスとして、法務、労務、税務の相談や在外日系企業向けのセミナーを開催し、第三国ミッションを派遣 (中南米諸国の政府や企業との面談) し、ブリーフィング・サービスを提供する。

日本の中小企業の販路開拓や輸出支援を実施する (デザイン・生活用品の展示会出展支援。たとえば、全米各地で開催されるギフトフェアの中でも歴史が長く規模も大きいNY NOWにジャパン・パビリオンを日系企業と9年間継続。ファッション・テキスタイル分野では、NY販路開拓ミッションを派遣し、バイヤー招聘事業では、四国、東京、盛岡などへの派遣や北米市場調査を行う。農林水産品分野では、日本酒・国際和牛のイベン

ト開催やフード・ショー出展支援やバイヤーも招聘)。

対日投資支援では、研究開発拠点やアジア本社設立を目指すグローバル企業や重点産業分野 (環境、健康、観光、雇用創出型産業) の企業誘致を促進する。

③地域の国際化に取り組む日本の自治体との連携：NY事務所には、石川県の職員が駐在している。この他にも、イベントを中心に、日本から訪問する自治体を支援し、当該自治体の所管地域のイベントのサポートも行っている。たとえば、2013から2014年度にかけて、岩手県レセプション「トモダチでありがとう～東日本大震災津波岩手県復興報告～」で、復興の取り組みの紹介に加えて、岩手県産食材・日本酒を使用したレセプションを行い、二戸市マーケティング・イベントでは、浄法寺漆の展示販売や「南部美人」の販売促進を行った。

(2) サンフランシスコ事務所の取り組み

世界最先端のITクラスターであるシリコンバレー (SV) やトレンド・セッターと呼ばれるベイエリアを管轄するSF事務所は、日本の産業の活性化にも大いに関与している。SVには、米国のベンチャー・キャピタルの約4割が集中し、世界から優秀な人材が集まり、衣・食・住の流行の発信地としての特長も兼備する同地域において、さまざまなビジネス支援プログラムを提供している。

まず、日本企業のイノベーション創出の支援で特徴的な動きとして、中小企業やベンチャー企業の世界展開をSVのエコ・システムを活用して支援する。特に、nestGSVやRocketSpaceやus・macなどのアクセラレーターに独自に設けたスペースを活用して、創業を支援する。

一般機械・機械部品や航空機器あるいは食品・飲料分野のビジネス・マッチングやバイ

図-1 nestGSV; シリコンバレー中心部



（出所：筆者撮影）

ヤーの日本への派遣や商談支援、環境・エネルギーの展示会への出展支援、ゲーム開発者向け有力イベントで、日本のゲーム開発企業の米国・世界市場展開を支援する。さらに、サービス産業向けには、米国展開を個別に支援している。

日系企業の活動円滑化支援としては、「北加日本商工会議所」や「シアトル日本商工会」などとの連携により、ビジネス・セミナーを多数開催している。さらに、ニーズの高いテーマのプログラム調査を行い、北米新エネルギー・環境ビジネスガイドブックや米国の日本酒消費動向などを発刊している。米国企業の日本への投資誘致の取り組みでは、関心を持つ米国企業に情報提供とコンサルテーションを行う。

2. (財) 自治体国際化協会 (Council of Local Authorities for International Relations; 通称 CLAIR)
同協会は、地域の国際化に取り組む自治体

共同の組織である。事業の4本柱として、以下の4点を掲げている。①自治体共同の海外拠点の運営、②JETプロジェクトの推進、③国際交流・国際協力・経済交流の支援、④多文化共生の推進である。本稿では、筆者が訪問したNYとシンガポール事務所の取り組みを紹介する。

(1) ニューヨーク事務所

クレアNYがサポートした2012～2014年度の取り組みをみてみよう。

2012年度

- 10月 島根県松江市によるニューオリンズ市のジャパン・フェスタでブース展示
- 1月 奈良県によるNYギフトフェアに出展及び県産品プロモーション
- 1月 沖縄県によるNY Timesのトラベルショーに出展
- 1月 堺市によるNYギフトフェアに出展及び堺産品プロモーション
- 2月 堺市による国際レストラン&フード・サービス・ショーに出展

2013年度

- 8月 岩手県がNY市とワシントンDCにて復興行事開催
- 8月 二戸市が大使公邸でレセプションと共同貿易ショールームで展示会開催
- 11月 岐阜県高山市がNY市にて高山市観光プロモーション
- 2月 松江市の中浦食品株がNY Restaurant Show 2014出展
- 2月 堺市がNY Restaurant Show 2014とJapan Week出展
- 3月 島根県がシアトル市とNY市にて特産品フェア開催及び販路開拓市場調査

2014年度

- 5月 新潟県と佐渡市がNY市とワシントンDCで北陸PRセミナー、JNTOネット

ワーキング・イベントで観光客誘致
7月 東京都がNY市にて米国企業誘致セミナー開催

以上の取り組みの中で、興味深いものとして、島根県による商品の定番化をあげることができる。同県の産業界を牽引する優れた企業は、中小零細規模であるがゆえに量産商品の販売には適していないが、成長市場において、定番商品を開発・定着化させることで、持続的な成長を実現させる必要があるとの認識に立ち、自治体が率先して、地域ブランドの普及を支援している。レポートでは、国内市場と海外市場における習慣や流通システム、さらには、規制の違いを経験し、多様なサポートの必要性を実感した体験が語られており(吉川 2014)、興味深い。こうした課題に対しては、CLAIR や JETRO などの支援機関との連携に加えて、海外市場に進出し、多数の流通に携わっている日系卸売業者とのパートナーシップも不可欠となろう。

(2)シンガポール事務所

クレア・シンガポールも、前述のNY事務所と同様に、日本の各自治体のトップ・セールスなどのサポートを行っている。

2012年度

4月 愛知県知事のトップ・セールス 大田区長訪問
5月 香川県知事, 和歌山県知事のトップ・セールス
6月 三重県津市長, 都知事訪問
10月 福岡市長, 長野県副知事訪問
11月 堺市長, 鹿児島県副知事訪問
2月 京都府知事, 武雄市長, 嬉野市長, 伊万里市長訪問
3月 愛媛県知事訪問

2013年度

5月 熊本県荒尾市長訪問
6月 静岡県知事訪問

7月 沖縄県北部市町村長訪問

8月 佐世保市長, 宮崎市長, 宮崎県知事訪問

3. 日本政府観光局 (Japan National Tourism Organization; 通称 JNTO)

(1)米国市場の動向

ロサンゼルス事務所の岡田良子氏によれば、訪日外国人数では米国が4位を占め(2013年)、かつ年間70-80万人と毎年安定して訪問している。中国や韓国と違い政治や経済状況等にあまり左右されない安定した市場と言える。

米国は観光面においては成熟市場化しており、買い物や有名観光地だけに特化したような打ち出し方では通用しない世界である。つまり、質を求める市場と言えよう。米国市場での諸々の取り組みで意識していることは、「ここにしかない、ここでしか体験できないこと」を打ち出すことが重要である。

米国市場では、主に富裕層をターゲットとしているが、西海岸と東海岸では、地理的背景や居住層等にも違いがあることから、訪日対象のすそ野を広げる意味で、西海岸(LA事務所)では、エスニック・マーケットの富裕層にも働きかけている。

(2)Japan Show Case in San Francisco

日本とは異なり、米国の旅行代理店は個人営業が主体で(企業もあるが主流はネット)、各自が抱えている得意客に対して、手作りの旅行商品を提供する、いわば、レップ(営業のプロ)のような取引形態である。日本への個人旅行の誘客のためには、彼らレップに対してきめ細かい商品説明や地域の魅力を伝える必要がある。レップ自身が興味を感じてくれると、それが旅行商品企画につながる。Japan Show Caseには、JTBやJR東日本、椿山荘などの企業に加えて、高山市、大阪市、

神戸市などからも職員が参加していた。さらに、東京都や京都府は、レップが説明（セミナー）に参加していた。年に1回程度、SFで開催されるが、希望するサプライヤーが増えてきている（前年増5社）、という。

4. 国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency; 通称 JICA)

同団体の取り組みは、ジャカルタ漁港のケース（佐々木 2015a）を参照されたい。

5. 金融機関、商社、ゼネコンなど、大手企業による支援

(1) 地銀による地元企業の海外進出支援

金融機関としては、(株)国際協力銀行や(株)日本政策投資銀行などの政府系金融機関やメガバンクと呼ばれる大手行などによる中小企業の国際化のための支援も多様なプログラムが存在するが、本稿では、地域の取り組みに焦点を当てていることから、地銀の動向を紹介する。

現在、わが国の地方銀行や信用金庫は、顧客の海外進出の支援のために、自ら海外に駐在員事務所を設置する動きが活発化している。たとえば、今回、調査にご協力頂いた4行だけでも、多数の海外駐在員事務所を設けている。横浜銀行では、ロンドン、NY、上海、香港、バンコクに事務所を設け、大垣共立銀行では、上海、香港、バンコク、ホーチミンに、北洋銀行では、大連、上海、バンコクに、西日本シティ銀行では、ソウル、上海、香港にそれぞれ事務所を設けている。この他にも、現地の金融機関や日本の当該地銀の自治体の海外事務所、JETRO やメガバンクなどの海外事務所や支店に行員を派出させている地銀も多く見受けられる。

ここでは、大垣共立銀行のホーチミンの駐在員事務所でのヒアリングからまとめた、ベ

トナムへの中小企業の進出に関する実態を紹介する。

① ベトナム進出のメリット

海外進出先として、アセアン地域が注目されて久しい。アセアン内で先進国のタイでは全国一律の最低賃金引き上げで地方の労賃が上昇し、マザー工場の生産の一部を周辺国であるカンボジアやラオス、ミャンマー、ベトナム (CLMV) に移す動きが出ている。CLMVの中で、ベトナムは他の3カ国に比べて人件費はやや高いものの、タイと比べれば十分競争力があり、インフラも比較的整っている。また、教育水準など労働者の質は比較的高く、人口も約9千万人と一番多くなっている。この労働力を活かしたタイ・プラスワンとして製造業のさらなる集積や、内需マーケット拡大を狙った外資の進出などが期待されている。

加えて、経済成長に左右されないメリットとして、ベトナムの立地が上げられる。ベトナムは中国と国境を接し、アセアンの中心に位置している。また太平洋に直結する海岸線を有し、ベトナムの主要港は経済回廊と直結している。ベトナムはTPP交渉にも参加しており、アセアン、中国のみならず環太平洋をターゲットとした輸出拠点としてベトナムを活用できる可能性が高まっている。

② 進出には他国進出と同様の覚悟をもって考える必要あり

日本ではベトナムといえば、比較的低賃金かつまじめな労働者がいて、政府も外資企業の進出にはウェルカムで、なにもかもうまくいくかのような印象で語られることもあるが、実際にはどうなのだろうか。

ベトナム人と日本人は比較的共同項も多く、親和性もあるといわれている。宗教は大乗仏教が多く、背格好も似ている。また中国と密接に関わる必要がありつつも領土問題などで問題を抱えている点も類似点としてあげ

られる。以上のような理由から、ベトナムは日本の中小企業にとって、進出最適地として案内されるケースも多い。

一方で、ジョブ・ホッピングに抵抗感はさほどなく、時間にルーズな面やプライドが高く、謝らない場面もあるなど、他国進出のケースと同様の難しさはベトナムにも存在する。また比較的勤勉な国民性と言われているが、就社意識は低く、学習が自身のキャリアアップの為と考えている労働者がいるのも事実である。また、そのプライドの高さゆえ、ベトナム人同士の間人間関係も難しい場合がある。

その対策として、家族のように接し、大事にしていると段々、良好な関係が形成され、長続きすると言われている。社員旅行、運動会、全体でのリクリエーションを楽しみにしており、家族的なつながりを重視する傾向にある。

ここで触れた労務について以外にも、法務、税務等でも様々な困難に直面することもあり、海外進出に際し、相当の準備と覚悟を持って検討すべきなのはベトナムも例外とは言えないと感じる。

ベトナムでビジネスをしていく上で、同じような問題を抱えた日系他社企業との情報交換や協力は不可欠であり、その相談相手として、またネットワーク形成においてなど、地銀駐在員事務所が果たすべき役割は大きいものと感じている。

③ベトナム人を理解することが大切

まずはベトナムで仕事をすることにあって謙虚な姿勢を持ち、ベトナムと日本の文化の違いを認識し、理解することがベトナムでビジネスを進めるにあたり重要であると感じる。ベトナム人は非があっても言い訳を繰り返しなかなか謝らないといわれているが、それは中国やフランスによる長期間の植民地の歴史が背景にある。また、工場作業中は帽子をか

ぶり、靴をしっかりと履き、作業中に怪我をしないように長そでを着る、仕事中は携帯電話を触ってはいけないなど、日本人には常識であっても基本的な知識が無いため悪意なく履行されないケースもある。すなわち、雇用者側として、一からしっかり教育すれば解決できる問題も多いのである。

進出検討にあたっては、良い面、悪い面のフェアな情報を入力し判断することが重要である。ベトナム人はまじめで勤勉で宗教の類似性があり、親日といった印象は、日本にやってくるベトナム人実習生の生活・勤務態度が他国に比べ優れていると感じる企業が多いことによるところも大きい。最近、彼らの帰国のタイミングで受け皿になる現地法人をベトナムに立ち上げ、進出する企業もあるが、思わぬ苦勞をしているケースも見受けられる。実習生として真面目に勤め上げる能力があったとしても、その能力はベトナムで企業経営をしていく能力とは異なるものであることを認識し、特に立ち上げ当初は日本本社及び日本人駐在員による強力なサポートが重要であると感じる。

④立ち上げ期の日本人による経営・管理の必要性

サービス業のみならず製造業など幅広い業種において、日本人による管理の有無が立ち上げ時期の企業運営の成否を決めるケースが多いと感じる。目安として3年程度は日本人が常駐か、定期的な出張などで管理する必要があるのではないだろうか。海外進出の目的はコストダウン、販路開拓など企業ごとに様々であり、どれも最終的には現地化が目標となるケースが多く、その必要性もあるが、現地化を急ぎすぎないことも肝要と考える。現在現地化に成功している企業も、当初は日本人を駐在させたり、日本本社が全面的にサポートするなどのステップを経験している企業が

多い。

⑤現地行政の課題

ベトナム・ビジネスに際し、大きな問題の一つに法令やその解釈の度重なる変更がある。税務署、労働局、所管官庁、公安に至るまでその対応は一貫性に欠けるケースが散見され、その場限りの担当官の解釈に振り回される場面も多い。

それゆえ、会計事務所や弁護士などしっかりとしたアドバイザーを手配し、常にアップデートを心がけることが重要となる。また情報ソースを多様にもつことも大切であり、その一環として大垣共立銀行事務所を活用している企業も多い。

⑥労働市場

ベトナムの賃金は、依然として中国に比べると1/3～2/5、タイの半分以下といったレベルにある。社会保険料など実負担額を考慮しても半分以下の水準である。約9,000万人の豊富な労働力も大きな魅力である。一方で、賃金は急激に上昇しており、レーバー・コストのみに着目した進出は避けた方が良いと考える。コスト安の恩恵を現在は享受できても、国の成長に応じてそのメリットは薄まるものであり、それだけを狙いとした進出では近い将来、また新しい進出国を探さなければならない。

⑦日本本社後継者の人材育成の場として活用

中小企業ではオーナーの後継者である子弟を現地責任者とし、起業及び企業運営を実践で体験させる企業も増加している。ゼロから自分で何でもやらなければならない。仮にベトナム事業が成功しなくても、投資した資金は人材育成のためと諦められる余力が重要である。

⑧大垣共立銀行ホーチミン駐在員事務所の活動

現在、日本の地域金融機関でベトナムに拠

点を開設しているのは大垣共立銀行しか存在しない。

大垣共立銀行ホーチミン駐在員事務所では、ベトナムあるいは周辺国への多様な進出企業及び進出検討企業（精密機械、生産加工、精密機械、電子、電子部品や繊維、サービス業等）への各種サポート、ご相談、ビジネス・マッチングなど情報提供を積極的に行っている。

ホーチミン市は、人口800万人を有するベトナム最大の商業都市であり、独立系の日系中小製造業や、輸出加工型ビジネスに加え、近時は旺盛な消費意欲を狙った内需型のサービス業の進出も多い。またAEC（アセアン経済共同体）2015年末スタートもありASEAN域内でのビジネス拡充においてもホーチミン市は地理的中心に位置しておりその可能性は大きい。近時はタイ進出日系企業のタイ・プラスワンの選択肢としても注目されている。

事務所はベトナム南部ホーチミン市に位置しているが、北部ハノイ市近郊、中部ダナン市近郊についても定期的に出張し、顧客対応を行っている。

ハノイ市はベトナムの首都であり行政の中心である。南北には近年のベトナム戦争の影響など、経済格差があるのも事実であり、政府はその差を埋めるべく自動車、二輪車、プリンター及び関連部品など大規模製造業の投資ライセンスは北部へ誘導してきた。その成果もあり、製造業を中心に企業の集積が進んでいる。

また、ダナン市近郊も東西回廊の開通や4.5万トン級の入船が可能な良港があり、注目が高まっている。

引き続き旺盛な日系中小企業のベトナム進出の流れの中で、地域金融機関ならではの、きめ細かく、丁寧な対応を行っている。現地で収益をあげることができない反面、進出企業にとって何が最適な選択なのかを恣意的に

誘導することなく、顧客のため、ほぼ同じ価値観や見方で相談を受けアドバイスでき、その存在価値は大きいと考える。

また、自前で事務所を運営することで、法務・税務・労務等の問題にも自身で対応する必要があり、実務に則した有益な情報提供ができる点も大きなメリットである。

仕事の話だけでなく、ベトナム人との接し方や生活面など幅広く現地にて情報提供している。実際のビジネス、生活などは一筋縄ではいかないことも多い。進出企業現地駐在者の立場に立って、ベトナムにおける現状を日本本社に対しご理解いただくようなサポートも、第三者的な立場で心がけている。

海外進出にあたっては、現地の正確な情報を入手し判断することが肝要である。既に進出済の企業やコンサルタント、専門家、メガバンクなどの意見に加え、現地に展開している地域金融機関の意見も身近で重要な判断材料の一つではないだろうか。

(2) 商社による工業団地の造成と管理

ジャカルタ東部のジャカルタ・チカンベック高速道路沿いに(地図)、約20の工業団地が立地する。図に示されている丸紅が開発したMM2100を初めとして、伊藤忠商事が開発したKarawang International Industrial City(略称KIIC)や双日の開発したGreenland International Industrial Center(略称G.I.I.C/Deltamas Newtown内)など、日系企業によって開発・販売されている団地が代表的である。トヨタは、一社単独で、同高速道路沿いに工業団地を造成中であった。なお、インドネシアの工業団地の総合的な案内は、ASEAN・ジャパン・センター¹⁾を参照されたい。

① 概要

地図からも分かるように、ジャカルタの工

業団地はジャカルタの北を東に走る高速道路沿いに点在する。これは、ジャカルタの真北に主要港であるタンジュンプリオク港があり、この港湾にアクセスするのに当該高速道路を活用するためである。

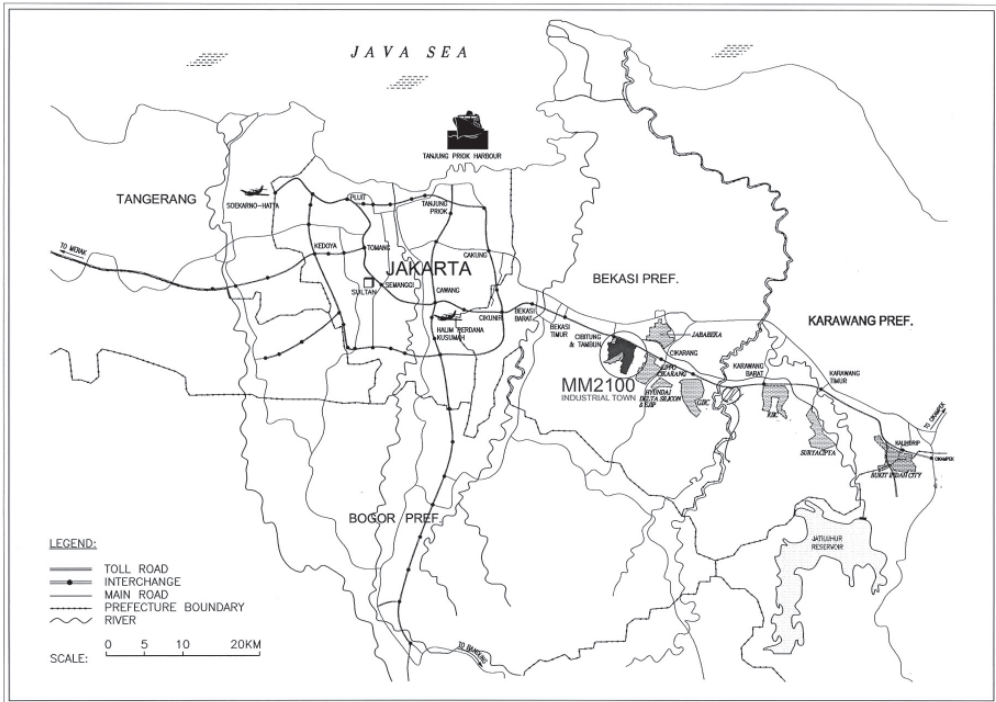
ジャカルタにより近いエリアにチカランという地域があり、ここに丸紅が出資するMM2100と、住友商事が出資するEJIP(East Java Industrial Park)が立地する。その先のカラワン地区に伊藤忠が出資するKIICが立地する。丸紅と住商は、1990年に当該工業団地に進出した。港から近いチカラン地域に工業団地を確保出来た。

工業団地を選定する際のポイントは、以下のようにまとめられる。国としての誘致奨励政策(法人税の免税、軽減税期間の設置の税制優遇)の有無やその内容と保税倉庫扱い地区の有無、港湾(荷の輸出入に便利か、港湾手数料の多寡)、道路(重量物輸送、整備度合い)、電力供給(産業にもよるが、安定電力供給が必要な産業はインドネシアのような脆弱な電力供給地域の場合は、大きな自家発電や緊急用電源をどれだけ保有するかが鍵となる。なお、チカラン地域では民間の工業団地向け電力供給会社のPT.Cikarang Listorindoがあり、国営電力会社(PT.PLN)が供給する電力対比で高価ではあるが、停電・電圧降下の頻度の低い供給元となる)、水(貯水容量、喝水の有無、水の質)、労働力・賃金レベル(ジャカルタ地域は、最低賃金をベースとして近似)、工業団地の特長(一般的には重工業エリア、軽工業エリア、IT関連エリアと産業により偏る傾向がある)、があげられる。

② 丸紅が開発し、販売・維持管理するMM2100工業団地(PT.Megalopolis Manunggal Industrial Development(MMID) 倉永昌英社長)

同団地は、前述のように、1990年9月に

図－2 ジャカルタ近郊の主要工業団地図



（出所：MM2100 工業団地作成，2014）

丸紅 60%，マヌガル・グループ 40% の出資比率で、チカラン地区に開発された。総開発面積、805ha で、税関事務所、サービス・アパート 100 室と、日本食レストランも運営する。

立地条件としては、ジャカルタ中心市街地へ 30 km、30 分、タンジュンプリオク国際港へ 35 km、45 分、スカルノハッタ国際空港へ 55 km、55 分である。

入居企業は、178 社に上り、日系 122 社、インドネシア 33 社、その他第 3 国 23 社で、操業中が 169 社、建設／準備中が 9 社である。総従業員数は 10 万人で、日本人は約 500 人が働いている。業種構成としては、自動車・二輪 35%，電気・電子 17%，プラスチック・化学 1%，スチール・メタル 8%，食品・飲料 3%，繊維製品 3%，倉庫業 8%，その他 15% である。

インフラとしては、民間電力会社の PT. Chikarang Listrindo が供給する 755MW，配電 20,000V/40Hz で、ほとんど停電がないため非常用電源を確保している企業はない。これは、初期投資の節約と維持費の節約に繋がるといふ。工業用水を運河から取水し、使用後、二次処理施設にて排水し、生物処理を施している。ガスは、Air Liquide 社による工業用ガスと国営ガスの PGN による天然ガスを供給している。

MMID 社は、ソリューション・プロバイダーとして、進出の支援（会社設立と許認可取得手続き）と操業支援（月例情報交換会，Forum Komunikasi による労働問題・近隣問題・役所対応のサポート）を行っている。

CSR では、教育支援（学用品の支援，学校教室建設，スポーツ用品・コンピュータの寄贈，学校の先生に対するセミナーの開催等）と村落支

援（モスク建設、道路補修等）を行っている。環境問題への配慮の点では、排水基準等の団地内ルールへの運用の徹底、インドネシア環境省による企業の環境格付け評価（PROPER）の取得、各入居企業に環境担当者（ECO）を設置し、常時情報交換に努めている。

以上の点を総合したMM2100の優位性として、以下をあげることができる。立地条件の優位性による輸送コスト削減と良質な人材確保、良質で安定した電力源の優位性による操業コスト削減、強固な地盤の優位性による建設費の削減、MMID社による進出から操業までのサポート体制の優位性による操業コストの削減、環境対策への配慮から、CSRも充実している。

6. 自治体の国際戦略の取り組み

これまでに、福岡県や高知県や愛知県の取り組みを取材した（佐々木2014, 2015b）。

7. 現地の支援機関

(1) NY 商工会議所の取り組み

MCC (Manhattan Chamber of Commerce) は、長期にわたる景気後退の折から、マンハッタンのビジネス社会のために政策提言を行い、様々な人々や企業や団体を結びつけ、教育の機会を用意することをミッションとする。ソーシャル・メディアを活用して、ブランドを強化し、会員同士を結びつけている。MCCのラジオ番組「マンハッタン企業の声」は、2013年にはさらに聴取者を集め、「影響力のある女性」シリーズの新しいビデオと年間朝食賞も、MCCのテレビ番組に加えられることになった。女性、環境、マイノリティ、起業家精神と専門家の育成、IT/イノベーション委員会は、四半期会議、イベント、関連分野の他組織と知識を共有することを通じて発展している。

MCCは、NY市の企業の声をともに強めていくために、5区の商工会の連携を進め、リーダーシップを取っている。さらに、われわれの連携先を、小規模事業者を代表する40の業界団体に拡大している。提携先は、今後も積極的に拡大していく予定である。市役所、州政府、連邦政府との関係性は、マンハッタンの企業への支援を取り付けるのにとっても有効で、企業の成長と雇用の創出にも役立っている。

MCCでは、複数の国際機関のパートナーや教育機関との間で、NYCグローバル・ビジネス連合を結成した。また、企業支援を目的とする法整備、教育セミナーやネットワーキング・イベントのスポンサーや会員企業の市場化や輸出を技術的に支援する『世界へ』の参加促進や国際女性起業家チャレンジを通じて、女性起業家の支援を訴えている。

MCCは、小規模企業の「声」を活かすために、NY市最大のストリート・フェアの2つのマネジメントとMCCのNPO部門の公共公益基金を通じて、アッパー・イースト・サイドのNPOを支援するラッフル・プログラムを実施している。

MCCによる絆プロジェクトでは、会員同士を結びつけ、新規事業開発、政策提言、イニシアティブ、イベント、プログラムを伝え、更新し続けている。ウェブサイトでは、NY市の企業ニュース、MCCのイベント、委員会、起業の資源、マンハッタン地域の企業と居住者データ、NY市のツーリズム関係の情報も特集している。

(2) サンフランシスコ市役所

Mark Chandler氏（SF市長公室国際通商貿易部長）によれば、市役所の中小企業支援は、スタートアップ、許認可、規制、駐車場問題に限定されているとのことである。たとえば、バイオテック産業の創造に拍車をかける

ため、駐車場の要件の緩和を行った。この他、細かいことでも、大きな違いを生み出す取り組みには積極的で、固形廃棄物のリサイクル比率も、80%と全米トップクラスを誇っている。

課題は、生活費の高さで、失業率は4.8%とカリフォルニア州の8%以上に比べるとずっと低く抑えられている。

SFのビジネスは、アメリカの他の都市と異なり、常に国際化を指向している。たとえば、フランス政府が、SF市内にインキュベーション施設を開設した。記事によれば、フランソワ・ホランド・フランス大統領が、エド・リー SF 市長を訪問し、好景気に沸く SF のハイテク経済をフランスのハイテク産業に移転するための方策について話し合ったという²⁾。すでにフランス企業5社が進出している、ドッグパッチ地区3番街に新たに米仏技術ハブを開設することを決定した。カリフォルニア全域には、すでに300社のフランス企業が進出していると大統領が述べた。これに対して、エド・リー市長は、「SFは、世界のイノベーション・キャピタルである。フランスとのさらなるパートナーシップの進展を楽しみにしている」と語った。

(3) 米 国 中 小 企 業 局 (US Small Business Administration; 通称 SBA) 通商部サンフランシスコ事務所の輸出促進金融プログラム—小企業輸出事業者と金融機関向け SBA は、小規模輸出業者に対する事業融資で、連邦政府の保証を提供する。500 万ドルまでは、単一の借り手への累積融資に 90% までの保証を行う。最低融資金額の設定は必要ない。SBA が金融機関に貸し出し保証を与えることで、小規模事業者は資本にスムーズにアクセスできる。SBA は、輸出業者が必要とする資金を調達できるように企画された強力なプログラムを提供している。SBA は、貸

し手主導で、直接の貸し出しでなく、融資を保証する方式をとっている。

借り手の事業は、SBA の「小規模事業」の定義を超えてはいけない。小規模事業とは、有形純資産 1500 万ドル以下で、税引き後の 2 年間の平均純利益 500 万ドル以下の事業を指す。

輸出の要件とは、必ずしも現在輸出している必要はないが、輸出計画の立案は必須である。事業には、輸出計画と年間売り上げ目標が必要である。輸出対象は、製品でもサービスでも良く、旅行業の場合は、年間のインバウンド遊客目標数を設定する。間接的な輸出業者は、販売する商品やサービスを購入する国内事業者が輸出用にそれらを使う場合は、輸出業者としての資格が認められる。その企業の顧客が、それら製品の輸出を証明する必要がある。

(4) 米 国 商 業 局 サン フ ラ ン シ ス コ 商 業 サ ー ビ ス 局

① 輸出の開始

Export.gov は、連邦政府による輸出のノウハウについてのワン・ストップの情報源³⁾である。登録すれば誰でも自由に利用できる。

カリフォルニアの 14 の国際貿易開発センター (CITD) には、一対一の研修プログラムと国際取引についての市場調査も提供する。小規模事業開発センターと退職したエグゼクティブによる国際ボランティア部隊が、新規並びに経験を積んだ経営者向けのクラスとカウンセリングを提供する。SBA は、小規模事業者向けの「輸出事業計画者」を育成してきた。

② 自社の輸出市場を開発する

カリフォルニアには、米国の大使館のネットワークを活用して、市場で主導権を発揮できるように、米国商務部の国際取引の専門家 (U.S. Commercial Service) が担当する米国輸

出支援センター (USEAC) が 15 ヶ所に設置されている。北部カリフォルニアのサクラメントに設置された世界貿易センターでは、サンディエゴのセンターと同様、輸出支援と研修プログラムを提供している。

州政府による貿易輸出促進プログラム (STEP) は、SMBA が助成している制度で、輸出準備の研修、見本市、商談使節などの活動を通じて、輸出市場の開拓を行う企業に財政的な支援を行う。

米国西部農産物貿易協会 (WUSATA) は、農務省の海外農業局の基金を使って、見本市などの海外でのマーケティングを支援している。米国産の農産物を主力商品として輸出する米国企業に、上限 30 万ドルまで助成する「ブランド化プログラム」を提供する。

総括

アジアでは、日本からの要請と、地元での積極的な受け入れと、需要の存在から、JETRO や自治体の出先機関は、地域の事業者の要望に対応することが主たる任務となる。

ところが、北米においては、地元からの要請は限定的となり、北米の需要も潜在的には巨大なものが想定されるが、それを顕在化させるためには、かなりの仕掛けや連携や働きかけが必要となる。

まさに、自治体にとっては、マーケティング・リサーチが求められているのであり、実態に即したフレームワークを構築する必要がある。そして、やがて新興国においても、経済発展に伴って、競争条件が厳しさを増し、同様の機能が求められるようになる。自治体の事務所の撤退も時折見受けられるが、従来はこうした視点を指摘する文献が見られず、需要が低下したと見なされて撤退していったものと考えられる。しかし、目先の見えているものを追いかけるばかりでなく、現在は顕

在化していないが、真の需要を見つけ出して、市場のニーズに応えることこそが、自治体の国際マーケティングの使命ではないだろうか。

※本研究ノートは、平成 26 年度 (高崎経済大学) 特別研究助成金に基づき研究をまとめることができた。

〔注〕

- 1) <http://www.asean.or.jp/ja/asean/know/country/indonesia/invest/industrialestate/index.html/> 2015. 2. 1 アクセス
- 2) <http://www.sfgate.com/bayarea/article/French-president-Francois-Hollande-visits-San-5229141.php> 2015. 2. 1 アクセス
- 3) <http://export.gov/begin/> 2015. 2. 1 アクセス

〔参考文献〕

- 吉川幸男、http://www.clair.or.jp/j/forum/c_mailmagazine/201404_1/2-1.pdf
- 佐々木茂 a、「環境マーケティング」(高崎経済大学地域政策研究センター編、環境政策の発展開所収)、勁草書房、2015
- 佐々木茂、石川和男、石原慎士編著、地域マーケティングの核心、同友館、2014
- 佐々木茂 b、「地域発国際戦略」(高崎経済大学産業研究所編、デフレーションの経済と歴史所収)、日経評論社、2015

(ささきしげる・本学経済学部教授)