

# 途上国ビジネスに関する 北海道の企業調査

## 業務完了報告書

令和4年3月  
(2022年)

独立行政法人  
国際協力機構北海道センター

株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング  
株式会社 道銀地域総合研究所  
一般社団法人 北海道総合研究調査会

途上国ビジネスに関する北海道の企業調査  
業務完了報告書

目次

目次.....	i
図表目次.....	iii
略語集.....	vii
要約.....	ix
<b>第1章 調査概要</b> .....	<b>1</b>
1.1 調査の背景と目的.....	1
1.2 調査のねらいと期待される成果.....	1
1.3 調査実施期間と工程.....	1
<b>第2章 道内企業の海外展開動向</b> .....	<b>3</b>
2.1 道内経済など状況.....	3
2.2 海外進出・展開に係る道内企業の強みと課題.....	18
<b>第3章 調査対象企業のリストアップ</b> .....	<b>27</b>
3.1 道内企業の進出可能性が特に高い途上国・地域.....	27
3.2 既存の道内企業リストの整理.....	29
3.3 企業ショートリストの作成.....	30
3.4 ショートリスト化した20社への聞き取り調査.....	32
<b>第4章 支援機関による企業の海外展開支援状況</b> .....	<b>33</b>
4.1 北海道内企業に対する海外展開支援の概観.....	33
4.2 各支援機関の活動.....	35
<b>第5章 途上国の産業別課題と道内企業の製品・技術</b> .....	<b>61</b>
5.1 途上国の開発課題とニーズ.....	61
5.2 道内企業の製品・技術と途上国ニーズとの合致可能性.....	65
<b>第6章 イベントの実施</b> .....	<b>67</b>
6.1 イベントの目的.....	67
6.2 イベントの実施概要.....	67
6.3 発言要旨及び提言・留意点内容.....	69
<b>第7章 道内企業の海外進出に係る課題と必要な支援策</b> .....	<b>75</b>
7.1 文献調査の結果から.....	75
7.2 ここまでのまとめ.....	83
7.3 道内企業の海外進出を促進するために必要な支援策.....	84
7.4 リーディングカンパニー（先導役）候補の発掘.....	93

添付資料 1	企業ヒアリングシート .....	添付資料 1-1
添付資料 2	道内企業の進出可能性が高いと思われる途上国の基礎情報.....	添付資料 2-1
添付資料 3	イベント実施報告書 .....	添付資料 3-1

## 図表目次

### 【図】

図 2-1	全国と北海道の経済成長率.....	4
図 2-2	1人あたり道民所得と対全国比.....	4
図 2-3	将来推計人口.....	5
図 2-4	訪日外国人の観光入込客数（実人数）.....	6
図 2-5	北海道からの出国者数（日本人）.....	6
図 2-6	産業別生産額構成比.....	9
図 2-7	産業別修正特化係数.....	9
図 2-8	産業別付加価値額構成比.....	10
図 2-9	影響力係数と感応度係数.....	11
図 2-10	道内外国貿易額の推移.....	14
図 2-11	通関輸出額の推移.....	17
図 2-12	道外客と海外客の見通し.....	17
図 2-13	経営改善を図るための取り組み内容（複数回答）.....	19
図 2-14	海外企業との連携状況.....	19
図 2-15	海外企業との連携状況（複数回答）.....	20
図 2-16	外国人技能実習生受入数の推移.....	20
図 2-17	外国人技能実習生の業種別受入数.....	21
図 2-18	外国人技能実習生の国籍別受入数.....	21
図 2-19	道内建設投資額と就業者数、許可業者数.....	22
図 2-20	道内建設業売上高営業利益率.....	23
図 2-21	北海道 IT 産業総売上高の推移.....	23
図 2-22	北海道産業競争力強化戦略（概要）.....	24
図 3-1	道内企業の進出可能性が特に高いと思われる途上国.....	27
図 4-1	JETRO、JICA の道内事務所など.....	33
図 4-2	企業の海外展開の流れにおける主な課題.....	35
図 4-3	第 8 期北海道総合開発計画におけるキャッチフレーズと 3 つの目標.....	37
図 4-4	株式会社ほくほくフィナンシャルグループの海外ネットワーク.....	49
図 4-5	北海道銀行の ASEAN を目指す北海道企業への継続的な支援.....	49
図 4-6	北洋銀行による海外 Biz ソリューションの流れ.....	50
図 4-7	株式会社北洋銀行の海外ネットワーク.....	51
図 4-8	過去に JICA 中小企業・SDGS ビジネス支援事業を活用した道内企業の分野別内訳.....	59
図 7-1	企業が海外展開をしない理由（複数回答可）.....	75
図 7-2	企業が海外展開に関心を持たない理由（複数回答可）.....	76
図 7-3	海外拠点を運営する上で直面している課題（最大 3 つ）.....	79
図 7-4	今後（3 年間程度）の海外進出方針.....	80
図 7-5	2020 年の全国、福岡及び北海道の社長の年齢構成比.....	80
図 7-6	経営者の年齢別に見た競争環境変化の認識.....	81

図 7-7	経営者の年齢別に見た成長への意識 .....	81
図 7-8	経営者の年代別に見た今後 3 年間の投資意欲 .....	82
図 7-9	グローバル・フードバリューチェーン戦略における基本戦略・地域別戦略 .....	94

**【表】**

表 1-1	調査実施工程と進捗	2
表 1-2	作業内容	2
表 2-1	国内総生産と道内総生産の推移	3
表 2-2	道内経済の見通し	7
表 2-3	北海道産業連関表（2015 年表）	8
表 2-4	域際収支	12
表 2-5	道内 6 地域別移輸出額	13
表 2-6	輸出額上位品目	14
表 2-7	輸入額上位品目	14
表 2-8	地域・国別輸出入実績	15
表 2-9	北海道の品目別移輸出入量	16
表 2-10	道内企業が強みを持つ産業分野	21
表 2-11	第 2 期北海道創生総合戦略（改訂版）	25
表 2-12	対象産業	26
表 3-1	ロングリスト作成に使用した既存の道内企業リスト	29
表 3-2	道内で海外展開が有望な企業 20 社（ショートリスト）	31
表 4-1	北海道経済産業局の主な海外展開支援策	36
表 4-2	北海道農政事務所の主な海外展開支援策	38
表 4-3	JETRO 北海道の主な海外展開支援策	39
表 4-4	独立行政法人中小企業基盤整備機構の主な海外展開支援策	40
表 4-5	JICA の主な海外展開支援策	41
表 4-6	北海道グローバル戦略（2021 改訂版）の 3 つの視点と展開方向	43
表 4-7	北海道の主な海外展開支援策	43
表 4-8	札幌市の主な海外展開支援策	45
表 4-9	一般財団法人さっぽろ産業振興財団の主な海外展開支援策	46
表 4-10	一般社団法人北海道国際流通機構の主な海外展開支援策	47
表 4-11	北海道銀行における海外進出企業サポート	48
表 4-12	北洋銀行における海外進出企業サポート	50
表 4-13	企業の海外展開の段階別課題と支援策	52
表 4-14	企業ヒアリングにおける支援策に係る指摘事項	53
表 4-15	過去に JICA 中小企業・SDGS ビジネス支援事業を活用した道内企業一覧	57
表 4-16	過去に JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業を活用した道内企業の地域・国別内訳	59
表 5-1	農林水産業・食品産業分野における課題・ニーズの例	61
表 5-2	省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ分野における課題・ニーズの例	62
表 5-3	DX、技術省力化分野における課題・ニーズの例	62
表 5-4	防災、環境保全、衛生分野における課題・ニーズの例	63
表 5-5	医療、防疫、福祉分野における課題・ニーズの例	65
表 6-1	イベントの目標、テーマ及び講師	67
表 6-2	イベント詳細	68

表 7-1	海外に進出していない企業がそうしない理由.....	76
表 7-2	海外進出への障害や課題.....	77
表 7-3	海外進出への障害や課題（海外進出の有無別）.....	78
表 7-4	海外進出時の課題に係る企業からの意見.....	78
表 7-5	札幌市と福岡市の比較.....	83
表 7-6	J-methods Farming の概要.....	89
表 7-7	AFICAT の概要.....	89
表 7-8	各国国別開発協力方針における水産・農業関連の協力プログラム及び案件名.....	94
表 7-9	ベトナムにおける水産加工品、畜産加工品の課題.....	96

## 略語集

略語	正式名称	日本語訳
AFICAT	Africa Field Innovation Center for Agricultural Technology	日・アフリカ農業イノベーションセンター
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
DOTS	Direct Observed Treatment Short-course	直接服薬確認療法
DX	Digital Transformation	デジタルトランスフォーメーション
EBPM	Evidence Based Policy Making	エビデンスに基づく政策立案
EC	Electronic Commerce	オンライン商取引
EDI	Electronic Data Interchange	電子データ交換
EU	European Union	欧州連合
FC	Franchise	フランチャイズ
FS	Feasibility Study	事業可能性調査
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GFSI	Global Food Safety Initiative	グローバル食品安全イニシアティブ
G-GAP	Global Good Agricultural Practice	グローバルギャップ
HAL	Hokkaido Agricultural Laboratory for Business Development	一般財団法人北海道農業企業化研究所
HIBC	Hokkaido International Business Center	北海道国際ビジネスセンター
HIDO	Hokkaido Industry Development Organization	一般社団法人北海道国際流通機構
HIECC	Hokkaido International Exchange and Cooperation Center	公益社団法人北海道国際交流・協力総合センター
HOP	Hokkaido Export Platform	北海道国際輸送プラットフォーム
HP	Homepage	ホームページ
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
ID	Identification	身分証明
IDR	Indonesia Rupiah	インドネシアルピア
I-HoP	Hokudai International Human Resource Development Program	北海道大学国際人材育成プログラム
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
IoT	Internet of things	モノのインターネット
IT	Information Technology	情報技術
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人日本貿易振興機構
JFOODO	The Japan Food Product Overseas Promotion Center	日本食品海外プロモーションセンター
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MYR	Malaysian Ringgit	マレーシアリングgit
NCD	Non-communicable Diseases	非感染症疾患
NETIS	New Technology Information System	新技術情報提供システム
NGO	Non-governmental Organization	非政府組織

略語	正式名称	日本語訳
NIS	New Independent States	旧ソ連新独立国家
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OS	Operating System	基本ソフト
O&M	Operation and Maintenance	運営・維持管理
PKS	Palm Kernal Shell	パームヤシ殻
PPE	Personal Protective Equipment	個人防護具
PR	Public Relations	広報
SCAP	Sungreen Customer Assist Program	サングリン・カスタマー・アシスト・プログラム
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SGD	Singapore Dollar	シンガポールドル
SNS	Social Networking Services	ソーシャルネットワーキングサービス
SSA	Sub-Saharan Africa	サブサハラアフリカ
THB	Thai Baht	タイバーツ
TICAD7	Tokyo International Conference on African Development	第7回アフリカ開発会議
TPP	Trans-Pacific Partnership	環太平洋パートナーシップ
USD	United States Dollar	アメリカドル

略語	正式名称
省エネ	省エネルギー
商工会	全国商工会連合会
商工中金	商工組合中央金庫
新エネ	新エネルギー
中小機構	独立行政法人中小企業基盤整備機構
フード特区機構	一般社団法人北海道食産業総合振興機構
輸出促進法	農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律

# 要約

## 1. 調査概要

### 1.1 調査の背景と目的

JICA では、民間連携事業及び中小企業海外展開支援事業など ODA を活用した企業の海外展開支援事業を推進しているが、2012 年～2020 年の間で当該事業に採択された道内企業の案件はわずか 39 件（3%）である。コロナ禍の影響を受け、道内企業を取り巻く状況はますます厳しくなっており、途上国進出を図ろうとする道内企業がさらに減少することが懸念されている。

こうした状況の下、本調査では、i) 海外展開に意欲を持ち、ii) 途上国市場において競争力があり、かつ iii) 途上国の課題解決に資する製品・技術を持つ道内企業を見出した上で、これら企業が途上国に進出する上で必要とされる支援策や既存支援策の改善策など提案をとりまとめることを目的とする。

加えて、企業の雇用安定化や将来の海外進出につなげるために、道内在住の技能実習生など外国人材の活用や育成に係る企業の意向や課題を把握し、必要とされる施策も上記提案に含める。

### 1.2 調査のねらいと期待される成果

本調査では次の 3 つの成果が想定されている。

<b>成果1</b> 海外展開に有望な道内企業の発掘、海外展開支援策のレビュー	<b>成果2</b> 道内企業の海外展開促進と外国人材活用促進のためのイベント	<b>成果3</b> 道内企業の海外展開の課題、企業支援策に対する改善策の提案
--	--	--

本調査団のこれまでの類似経験から、本調査の最重要点の一つは、i) 途上国でも通用する製品・技術、ii) 海外進出に向けた経営陣の強い意欲、iii) 進出後に事業展開・継続するためのリソース（人材、資金-借入を含む-）を持つ道内企業を見出すことにある。そしてこれら企業に、業界のリーディングカンパニー（先導役）として優先的に海外進出を果してもらおうことが、ひいては道内企業全体を活性化するために不可欠であると考え。そうしたことを念頭に、実効性と実現性の高い海外展開支援策を、JICA を含む支援機関へ提案する。

### 1.3 調査実施期間と工程

本調査は 2021 年 10 月～2022 年 3 月にかけて実施された。

## 2. 道内企業の海外展開動向

### 2.1 北海道の経済状況

統計データを中心に、マクロ経済的に北海道や道内企業の置かれた状況について見てきた。他地域との比較では、以下に述べるように、経済成長率、道民所得、人口減少や今後の経済見通しなどから、道内企業は積極的に海外に活路を見出す必要性があることが明らかである。

#### 道内総生産

2018 年度の道内総生産が国内総生産に占める割合は 3.5% である。北海道開発費の当初予算額は 1997 年度をピークに減少し、2021 年度にはピークの 42.1% 減となった。道内シェアは 2000 年代には 3% 台となり、それ以降も漸減傾向で推移している。

## 経済成長率

全国と北海道の経済成長率を比較すると、北海道はほぼ一貫して低位にあり、概して下降局面では下げ幅が大きく、上昇局面では上げ幅が小さいといった傾向がある。

## 道民所得

1人当たり道民所得は2018年度で274万円となっており、近年やや増加傾向にあるものの全国水準を1割以上下回っている。

## 人口推計

全国人口は2015年から2030年にかけて6.2%減、2045年には16.3%減と推計されている。北海道は、2015年から2030年にかけて11.0%減、2045年には25.6%減と全国よりも減少幅は大きい。

一方、北海道のうち札幌都市圏をみると、減少傾向は変わらないものの、相対的には札幌都市圏への人口集中はさらに進む傾向にある。札幌都市圏以外での経済活性化は急務であるといえる。

## インバウンド、アウトバウンド

北海道への訪日外国人の観光入込客数は、2018年度までは増加傾向にあったものの、2019年度から減少に転じた。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響によりインバウンドは0人であった。北海道からの出国者数（日本人）は、2019年までは増加傾向にあったが、やはり新型コロナウイルス感染症の拡大による世界各国の渡航制限により激減している。

## 今後の道内経済の見通し

新型コロナウイルス感染症の影響は和らぎ、緩やかにコロナ禍前の状況に戻っていくものと考えられるが、インバウンドの本格回復は難しく、原油価格の高止まりなどによる家計負担の増加などの悪影響が成長率の下押し圧力になるため、急激な回復は見込まれない。

## **2.2 海外進出・展開に係る道内企業の強みと課題**

### **2.2.1 海外進出・展開状況**

道内企業の海外事業展開の形態としては、輸出入が中心である。また海外企業との取引、外国人の人材活用、外国人観光客への対応強化、社員の海外研修、商品・メニューの外国語表記といったグローバル化への対応をしている道内企業は1割にも満たない。

### **2.2.2 道内企業が強みを持つ産業分野**

北海道産業連関表、影響力係数と感応度係数などを使った分析結果や北海道の成長戦略に基づき、道内企業が強みを持つ分野を以下のように整理した。

- ・域外取引がある程度見込まれる産業であり、かつ道内生産額が大きい産業のうち、建設業と保健・福祉業、加えて産業構成比が相対的に高い農業が本調査の対象として考えられる。
- ・他地域よりも集積が進んでいる特化係数の高い産業として水産業と農業、付加価値額が大きい産業として保健・福祉、農業、水産業、影響力・感応度係数の高い産業として農業、情報通信業が対象として考えられる。
- ・北海道の建設業は縮小傾向にはあったが、企業の収益性は改善傾向にあること、防災や災害対応といった側面に加えて、寒冷地など北海道独自の技術も有していることから、特に北海道において生産額の大きな建設業は、周辺産業を含めて「防災、環境保全、衛生」と「省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ」の2つに区分して本調査の対象とする。
- ・道内の情報通信業のうち、IT産業は道内3番目の工業出荷額であり、すでに大きな産業と位置付け

ることができるため、IT 産業の周辺・関係産業なども含め「DX・技術省力化」として本調査の対象とする。

- ・北海道産業競争力強化戦略や第2期北海道創生総合戦略では、農業、水産業、食料品製造業を育成するために、食クラスター活動の展開による農林水産業の競争力強化や道産食品の高付加価値化、食産業の強靱化、ブランド化など一体化した方向性が示されているといえる。そのためこれら3つの産業を包括して「農林水産業、食品産業」とする。
- ・以上を踏まえ、本事業で対象とする産業分野は下表のとおり、「防災、環境保全、衛生」、「省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ」、「医療、防疫、福祉」、「農林水産業、食品産業」、「DX、技術省力化」の5分野とした。

表 本調査で対象とする産業

当初区分	対象産業
建設業	防災、環境保全、衛生
	省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ
保健衛生・社会事業	医療、防疫、福祉
農業	農林水産業、食品産業
水産業	
食料品製造業	
情報通信業	DX、技術省力化

### 3. 調査対象企業のリストアップ

#### 3.1 道内企業の進出可能性が特に高い途上国・地域

道内企業の進出可能性が特に高いと思われる途上国を以下の基準を用いて絞り込んだ。

- ・すでに多くの日系企業が現地に進出をしているという点で、**日系企業の拠点数が多い国**
- ・道内企業の雇用安定化やひいては海外展開に貢献しようという点で、**北海道在住者が多い国**
- ・北東アジアと中央アジアについては、気候の類似性から**北海道と共通する産業構造を有しており、かつ自治体間での積極的な交流がみられる国**
- ・中南米地域については、現地の日本人ネットワークが構築されているという点で、**道人会が存在する国**

このほか、支援機関へのヒアリング結果、地域ごとのバランスを考慮した結果、タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、モンゴル、ウズベキスタン、キルギス、インド、パキスタン、ブラジル、アルゼンチン、ガーナの12か国を本調査の対象として選んだ。

#### 3.2 既存の道内企業リストの整理

道内で独自技術を持ち、かつ海外への展開意欲を持つと想定される企業を以下の流れでリストアップした。

- ・新輸出大国コンソーシアムなどの道内支援機関が持つ9種類の道内企業リストに、調査団のネットワークにより把握している企業を加えたところ、1,019社の企業がリスト化された。

- ・道内企業が強みを持つ5つの産業分野別に、i) 海外への展開意向がみられ、かつ自社独自の技術を有する企業、ii) 開発途上国の課題解決に資するとみられる技術を持つ企業、iii) 商社のように独自商品を持たない企業ではない、iv) 最終消費財・食品などの輸出のみを目指す企業ではない、といった視点からフィルタリングし、68社に絞り込んだロングリストを作成した。
- ・ロングリスト化した68社を下記の観点よりさらに35社に絞り込んだ。

- ①明確な海外展開の方針を有している
- ②海外に展開可能な企業規模や企業体力がある
- ③すでに多くの国へ展開している企業ではなく、新たなチャレンジとして展開する企業である
- ④海外展開する可能性が高いと他の支援機関から強い推薦があった企業である

- ・この中から、「途上国の課題・ニーズへ対応できる製品・技術」を持つ企業、という視点で20社をショートリスト化した。JICAが公表している「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」<sup>1</sup>を基に、対象12か国が直面する課題・ニーズを整理した上で、できる限り多くの国の課題・ニーズに合致する製品・技術を有すると考えられる企業を選定した。その際、道内企業が強みを持つ5つの産業分野からそれぞれ最低2社を選ぶこととした。

### 3.3 ショートリスト化した20社への聞き取り調査

ショートリスト化した20社の企業に対して、企業ヒアリングシート（添付資料1）を用いた聞き取り調査を行った。聞き取り調査の主要な項目は以下のとおりである。

- ・企業基礎情報
- ・海外実績、海外展開時に受けた公的支援の内容と改善提案
- ・海外展開を想定する技術・製品の情報
- ・海外展開に係る今後の見通し

## 4. 支援機関による企業の海外展開支援状況

### 4.1 北海道内企業に対する海外展開支援の概観

北海道における海外展開支援機関として、国の支援策の実施機関としては、経済産業省北海道経済産業局、国土交通省北海道開発局、北海道農政事務所、JETRO、中小機構、JICA 北海道センターなどがある。また、北海道内自治体及びその関連団体としては、北海道、札幌市、一般社団法人さっぽろ産業振興財団がある。加えて、民間企業、団体としては、一般社団法人北海道国際流通機構や銀行、信用金庫といった金融機関がそれぞれ道内企業の海外進出を支援している。さらには、支援機関間での連携を図るために、新輸出大国コンソーシアム北海道ブロック連絡協議会、北海道“食”輸出産地支援プラットフォーム、札幌食と観光国際実行委員会、北海道・札幌市海外拠点連携協議会などが構築されている。

### 4.2 支援制度の改善点

#### (1) 既存の支援策

上述した各支援機関への聞き取りを通じて、それぞれの支援方針や活動・支援内容、対象となる業種、企業の規模などをまとめた。その際、企業の海外展開の流れを4つの段階に分け、それぞれの段

<sup>1</sup> JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイト  
[https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/case/reference/subjects/index.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/reference/subjects/index.html)

階に企業が主にどのような課題に直面するのか、既存の支援策はそれら課題に対応しているかという観点で整理した。その結果、下表に示すように、すべての段階で企業が活用できる支援策は用意されていることが確認された。

表 企業の海外展開の段階別課題と支援策

海外展開の段階	主な課題	対応する主な支援策	
		JICA 以外の支援機関	JICA
対象国や事業の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎情報の収集</li> <li>・現地調査の実施</li> <li>・先行事例の紹介</li> <li>・現地ニーズの把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地訪問ミッション(全支援機関)</li> <li>・セミナー(JETRO など)</li> <li>・見本市出店支援(商工会)</li> <li>・各種補助事業(経産局)</li> <li>・マッチング事業(中小機構・札幌市など多数)</li> <li>・マッチング支援事業(JETRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種調査事業</li> <li>・センター交流イベント</li> <li>・訪日研修での交流</li> <li>・中小企業・SDGs ビジネス支援事業(基礎調査)</li> </ul>
現地進出の準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーの紹介</li> <li>・通訳等の紹介</li> <li>・許認可等の情報手配</li> <li>・雇用、商慣習等の照会</li> <li>・サンプル出荷等の支援</li> <li>・事業計画策定支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地サポート(JETRO)</li> <li>・調査事業(各省庁)</li> <li>・補助事業(経産局、札幌市)</li> <li>・プラットフォーム事業(農政事務所)</li> <li>・ハンズオン支援(中小機構)</li> <li>・テスト販売(北海道/HIDO)</li> <li>・商談促進(札幌市)</li> <li>・キャパシティビルディング事業(JETRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業・SDGs ビジネス支援事業(案件化調査)</li> <li>・中小企業・SDGs ビジネス支援事業(普及・実証・ビジネス化)</li> </ul>
現地での活動開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>・許認可取得支援</li> <li>・リスク管理情報の収集</li> <li>・商流、物流情報の収集</li> <li>・決済、金融情報の収集</li> <li>・現地スタッフの育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融支援(銀行)</li> <li>・現地サポート(JETRO、金融機関、自治体)</li> <li>・補助事業(経産局)</li> <li>・プラットフォーム事業(農政事務所)</li> <li>・ハンズオン支援(中小機構)</li> <li>・プロモーション支援(産業振興財団)</li> <li>・物流・商流支援(HIDO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本センター研修(現地職員向け)</li> </ul>
事業継続性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画見直し支援</li> <li>・商品等の改善/開発</li> <li>・対象国・周辺市場情報の収集</li> <li>・都度のトラブル相談</li> <li>・国内人材能力の向上</li> <li>・外国人材活用支援</li> <li>・現地社員能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営アドバイス(銀行など)</li> <li>・各種セミナー(各支援機関)</li> <li>・市場レポート(JETRO)</li> <li>・ブランド化(北海道)</li> <li>・輸出仕様化(産業振興財団)</li> <li>・高度外国人材活用(JETRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本センター研修(現地職員向け)</li> <li>・青年協力隊(民間連携)</li> </ul>

(出所：調査団作成)

## (2) 企業からのニーズや指摘

ショートリスト化した 20 社へのヒアリングからは、下表に示したように様々な指摘が聞かれた。主な指摘をまとめると以下のとおりである。

- ・まだ海外展開に至っていない企業が多く、「対象国や事業の特定段階」でのニーズが多い。情報が必要という意見が多いが、その中でも一般的な地域情報や経済動向ではなく、特定の分野の情報、自社の技術を活用できる国、地域に関する情報などが必要とされている。
- ・「現地進出準備段階」では信頼できるパートナーの選定やその与信管理などのリスク回避に関するニーズがある。また道内企業だけでは海外展開が困難な場合、商社やコンサルタント、ゼネコンなどとのマッチングを期待する企業も複数いた。

- ・「現地活動開始段階」では伴走型の支援が必要という意見があった。
- ・「事業持続性の確保」に関しては人材の安定的供給に関するニーズが確認された。
- ・上記の海外展開の段階別整理以外では、自社の技術や強みを紹介する機会の提供や北海道企業が有するアドバンテージに関する現地での啓発活動の実施を期待する意見もあった。

表 企業ヒアリングにおける支援策に係る指摘事項

海外展開の段階	支援策に係るヒアリングでの指摘事項
対象国や事業の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な情報が各支援機関からあるが、どのような支援を活用してよいか分からない。</li> <li>・海外の情報提供を拡充してほしい。海外マーケットに関する情報が必要。具体的にテーマを絞った情報提供がほしい。</li> <li>・自分たちの技術や製品がどのような地域や国でニーズがあるのか把握できない。</li> <li>・情報の提供ではなく現地企業を訪問し、状況を把握する機会が必要。</li> <li>・見本市等を実施した後、うまく成約しなかった理由や要因の分析が望ましい。</li> </ul>
現地進出準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信頼できる現地企業を紹介してほしい。</li> <li>・先方企業の与信情報を提供してほしい。</li> <li>・商社やコンサルタントなど現地に強い企業とのネットワークを構築したい。</li> <li>・現地での訪問先(情報を提供してくれる機関)の紹介をお願いしたい。</li> </ul>
現地での活動開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地で動けるコーディネーターを付けるなど、現地でサポート支援がほしい。</li> </ul>
事業持続性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人材を継続的に雇用できるよう紹介などしていただけると有難い。</li> <li>・高度人材とのマッチングの機会を得たい。</li> <li>・海外企業を北海道に呼び込むような活動が必要。</li> <li>・国内外のインターンシップ受入の支援が期待される。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちの強み(北海道ブランド、G-GAP など)を理解できる市場の紹介及び対象国での強みの紹介をしてほしい。</li> <li>・海外の人材育成プログラムの中で、日本の技術やカイゼンなどの仕組みと同様に、「労働災害の低減」など日本企業の工夫を紹介してほしい。</li> <li>・医師の海外支援などの活動のような時に、日本での技術紹介も併せて行ってほしい。</li> <li>・海外展開を行う類似した分野の企業とネットワークを作りたい(例:農業法人と農業機械メーカーの連携)</li> </ul>

### (3) 支援策に係る改善点

企業の支援ニーズとして指摘されたものの多くはすでに支援策として用意されているが、企業にはそれが十分に認識されているわけではない。このギャップは支援策の情報が企業に十分伝わっていないことが理由の一つと考えられる。あるいは多くの情報が各支援機関から提供されているものの、自社に必要な支援内容を抽出できないということも考えられる。JETRO が現在、企業の状況に応じてJETRO 以外の支援策も含めたメニューの紹介を行っており、今後こうした仕組みを使うことで状況がある程度は改善されることが期待される。

ただし、道内金融機関からのヒアリングでは、一般の企業にとってJETROやJICAなどは敷居が高く簡単に相談に行けないという指摘もある。今後はセミナーやシンポジウムのような形だけではなく、懇親会など企業同士、あるいは企業と支援機関が気軽かつ率直に意見交換を行う場が必要であろう。企業が普段から付き合っている金融機関などが海外情報の窓口となっているという意見もあり、金融機関の支店網との連携強化も有効であると考えられる。

また「敷居が高い」理由の一つとして、公的な支援は企業にとって「やらされ感」があるという企業の声もあった。支援策が企業の海外進出を真にサポートできるよう、企業の現状を理解し、かつできる限り自主性を重視した形で適用されることが望ましい。提供される情報についても企業の欲する情報と支援機関から提供される情報の質が異なるという指摘もあった。この点についても支

援機関と企業が直接意見交換する機会を持つことによって改善されると考えられる。

事業持続性の確保の観点からは、外国人材の活用支援に関するニーズがある。それぞれの企業が必要とする人材は異なり、それぞれの能力や在留資格に合わせたマッチングの仕組みが必要である。これも各支援機関が様々な取り組みを行っているが、認知度は低いと考えられる。自社に必要な人材がどの在留資格か十分に理解できていない場合もある。したがって、それぞれに適した支援メニューを紹介し、企業の相談に対応する機会をより多く持つことが望ましい。

### **産業分野からみた支援制度の改善点**

企業からは地域の同業者だけではなく、普段付き合いのない分野の企業や他地域の企業の話聞く機会が望まれている。ミッションや見本市に参加した企業同士でその後も協力関係を維持するための組織を作った事例も確認された。こうした環境づくりも望まれる。

### **企業規模と立地地域における支援制度の改善点**

中堅企業の場合、新規市場開拓、新商品開発に充てる資金や人材が十分ではないことが多いため、この企業群への支援策をより充実させることが必要である。北海道ではこの中堅企業が地域経済の重要な担い手であり、彼らが今後の海外展開の先駆者になることで、地域全体に海外市場へのアプローチに対する機運が広がると期待される。

また北海道内でも地域による海外情報や支援体制の格差が指摘されている。JICA、JETRO ともに地方都市へ人材の配置をしており、今後、地域間の情報格差はある程度改善されると期待されるが、地方企業への支援についてはさらなる強化が必要である。

地方都市では道内金融機関が国内外を問わず、新たなビジネス展開の際の企業の相談相手となっている。各支援策について、各金融機関の担当者に対して集中的に周知することによって地方の企業への情報提供とつながることが期待される。

道南では中小企業同友会函館支部、十勝圏では商工会議所が海外展開や外国人材活用などの勉強会を独自に実施している。各支援機関は、各企業に直接アプローチするだけでなく、これら地域の企業を束ねる団体と定期的に支援メニューや海外展開事例などに関する情報交換をしたり、商工会議所や同友会とともに支援機関が海外展開促進に関する年間計画を立てたりすると良い。

### **対象とする市場（国、地域）による支援制度の改善点**

北海道や札幌市ではそれぞれの海外事務所やアンテナショップを有する中国や ASEAN などを中心に企業の海外展開支援をしている。これらの地域には道内金融機関も支店やネットワークを有する。他方、その他の国、例えば南アジア、アフリカ、中央アジア、中南米などに関する情報やネットワークは JICA と JETRO に限られるため、企業がこれらの地域との情報交換やネットワーク形成できる機会は限られている。

企業から自分たちの製品、技術が、どのような国でニーズがあるのか分からないという意見が複数聞かれた。また、どのような機関や組織が売り先になるのか分からないという課題があることも確認できた。JICA などによる専門家派遣やプロジェクト実施の際には、相手国に対して道内技術の紹介などもできるのではないかと。訪日研修や海外要人の来道の際に、道内技術を紹介するプログラムを用意することも考えられる。その他、各産業分野に関連した道内留学生向けに技術や製品を紹介する機会を作ることで、彼らが将来、道内企業と自国との架け橋となってくれる可能性もある。

## 5. 途上国の産業別課題と道内企業の製品・技術

途上国の課題・ニーズと、ショートリスト化した20社の製品・技術の合致可能性を分析した。

### 5.1 途上国の開発課題とニーズ

道内企業が強みを持つと考える5つの産業分野について、途上国における一般的な課題・ニーズを以下のように整理した。さらに、対象20社の製品・技術と、対応可能と考えられる対象12か国の課題・ニーズをより詳細に整理した。

#### (1) 農林水産業・食品産業

農業生産資材の確保、作物生産の振興といった、農業生産振興に係る課題・ニーズのほか、食料流通・販売の改善、農産加工業の振興など農村振興の課題・ニーズがある。また、畜産・水産業の振興も課題とされており、特に水産業では適切な漁業技術の開発や水産加工による収入の増大の必要性があげられている。

#### (2) 省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ

途上国における電化率の低さなどを背景としたエネルギーへのアクセス向上や、世界的に加速する低・脱炭素社会実現に向けた高まりを背景に、新エネルギー/再生可能エネルギーの開発や省エネルギーの推進、再生可能エネルギーによる発電・配電が課題・ニーズとしてある。また特に北海道では寒冷・降雪地域におけるこれらの技術や施工方法の蓄積があり、類似した環境の地域でのニーズに対応できる。

#### (3) DX、技術省力化

JICA が近年力を入れている分野であり、特に医療（遠隔医療能力向上・ネットワーク構築）、防災（災害リスクの可視化による都市の強靱化）、都市（都市OS化・スマートシティ）、行政（国家・自治体のデータ基盤に基づく社会サービス提供）分野における課題・ニーズ解決のためのDX推進が期待される。

#### (4) 防災、環境保全、衛生

災害リスクの把握、ハード対策（構造物建設）による抑止力向上といった災害予防・対応面での課題・ニーズがあるほか、発生・排出の適正化といった廃棄物管理、汚水処理関連施設の整備による適正処理など水資源の保全があげられる。

#### (5) 医療、防疫、福祉

保健施設へのアクセス、保健人材・機材の不足といった医療全般における課題・ニーズや、母子健康、結核など各医療分野における予防体制や検査能力の強化の必要性、高齢者や障害者向けの社会福祉サービスの構築に向けた施設・人材・システムの整備などがあげられる。また、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、遠隔医療など非接触型の医療促進といった、新しい課題・ニーズがみられることも特徴である。

### 5.2 道内企業の製品・技術と途上国ニーズとの合致可能性

ショートリスト化した20社の有する製品・技術と、対象12か国の開発課題・ニーズのうち対応可能と考えるものは何かについて細かく分析した。対応可能な国が多いほど、その企業の海外進出の可能性は高まると考えた。今後これらの企業を支援するか否かの判断については、まず各企業の海外進出の意向や戦略を改めて確認した上で、対象となる国の投資関連法制度、管轄する政府機関のより具体的な方針、対象マーケットの状況、現地パートナー候補などを調べ、各企業がその国に進出し、持続的な事業展開の成否に係る見通しについて検討することを提案する。

## 6. イベントの実施

### 6.1 イベントの目的

本イベントの目的は、海外展開を検討する道内企業のほか、外国人採用や海外経験を有する人材活用を検討している企業などを対象に、すでに海外進出している、あるいは外国人材を受け入れている企業や関係者を講師に招いてイベントを実施し、道内企業の海外展開及び外国人材受入の際の留意点をまとめることにある。

### 6.2 イベントの実施概要

イベント実施にあたっては、以下の2つの目標を設定した。

- ①海外展開に資する多様な人材の育成、活用とネットワーク形成の可能性を考える
- ②類似した産業分野や対象国における本邦企業の海外進出の経験を学ぶ

上記目標①では、「外国人材を巻き込んだ課題解決事例（建設・農業分野）」と「多様な人材とのネットワーク形成（DX分野等を中心に）」という2テーマについて建設業、農業、IT企業、研究者から話題提供を行っていただいた。

目標②では、「海外課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等）」と「海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ（サービス産業等）」という2テーマについて、環境、インフラ整備、エネルギー、福祉の各分野の企業から話題を提供いただいた。

イベントの対象者として、i) 海外展開を検討する企業、ii) 海外の課題解決に資する技術や経験を有する企業、iii) 外国人採用や海外経験を有する人材活用を検討する企業、iv) 新たな分野にチャレンジする意向を持つ道内企業などの若手経営者を念頭に参加募集をした。

### 6.3 提言・留意点

#### 目標1「海外展開に資する多様な人材の育成・活用とネットワーク形成の可能性を考える」

本目標に関して、テーマ1では主に技能実習生や特定技能などの資格で道内に就労する外国人材の活躍とその受入環境整備について、2社の責任者からお話を伺った。テーマ2では大学を通じた外国人材と道内企業とマッチングの可能性及び具体的な採用事例、「技術・人文知識・国際業務」での雇用にに関して意見交換を行った。本目標について確認できた留意点は以下の3点である。

- ・受け入れる日本企業の考え方やルールで外国人材を受け入れるのではなく、外国人材の人生設計や訪日目的、何を学ぶために日本で就労するのか、何を日本で経験したいのかを十分に理解しなければ、双方にとって有意義な外国人材の活用には繋がらない。
- ・外国人材の将来やそれぞれの文化を理解した上で外国人材を戦力とするとともに彼らの能力向上の仕組みを考える企業では、外国人材の募集や採用に課題は少ない。
- ・留学生や日本での就労を希望する外国人において北海道企業に対する関心は高いものの、その情報は十分ではない。企業側から十分な情報を提供することによって人材と企業のマッチングが進むと期待できる。

#### 目標2「類似した産業分野や対象国における本邦企業の海外進出の経験を学ぶ」

テーマ1では道内で培った技術を途上国の課題解決に応用する道内企業に海外展開の難しさや今後の展開をお話いただくとともに、海外展開を目指す道内企業へのアドバイスをいただいた。テーマ2

では道内の事業経験や国内外のネットワークを活かし海外展開を進める 2 社にそのきっかけとこれまでの課題や成功要因についてお話を伺った。本目標について確認できたことは以下の 3 点である。

- ・ JICA の民間支援スキームに採択されることも、実施することも簡単ではないが、提案書をまとめる過程でも、自社の強みや課題、今後の見通しが明確になってくるといったメリットがある。採択された場合は、自社の認知度やステータスが向上し、対外的に自社の製品・技術が認められたということで社内の雰囲気も大きく変わり、飛躍のきっかけになる。自社だけで成し遂げられないようなこともできるようになる。
- ・ 海外進出に踏み出すためには、まずは自身が海外に出て肌で感じる事が重要である。失敗を恐れ過ぎず、チャレンジすること自体に意義や楽しさを感じ、かつ「失敗は必ず起きる、そしてそこから学ぶ」という意識で海外事業を始めると良い。動き始めれば人と人とのつながりが生まれてくる。
- ・ 株式会社中山組の事例は、自社が立ち上げた異業種も含めた勉強会からの成果であった。一方、株式会社エムリンクホールディングスの事例は、日常的に地域課題解決のために協力している病院や大学の国際交流活動に参加したことがきっかけのものであった。両事例ともに、常にアンテナを高くし、多様なネットワークを持つ組織が海外展開のきっかけを得ていた。ネットワークを広げて新たな情報に接する機会を企業に提供することが、海外展開を含めた新規事業を拡大するための支援になる。

## 7. 道内企業の海外進出に係る課題と必要な支援策

### 7.1 文献調査の結果から

#### 7.1.1 本邦企業が海外進出をしない理由・背景

帝国データバンクが 2015 年に実施した調査では、海外進出への投資を重視しているものの未だ海外進出をしていない中小企業 93 社がなぜ海外進出をしないのか、その理由が以下のように明らかにされた。

「国際業務の知識・情報・ノウハウがない」(50.5%)
「国際業務に対応できる人材を確保できない」(45.2%)
「現地パートナー、商社等が確保できない」(32.3%)
「国内業務が手一杯で考えられない」(29.0%)

次に、商工組合中央金庫（商工中金）が実施した 2018 年の調査では、中小企業計 2,778 社について海外進出をしない理由が明らかにされた。主な理由は次のとおりである。

「現状程度の国内需要で事業の継続が可能」(62.3%)
「海外事業立ち上げのための人材が不足」(20.1%)
「国内での雇用維持を優先させたい」(19.7%)

帝国データバンクが 2019 年、国内企業を対象に実施した調査では、9,901 社から海外進出への障害や課題についての回答が得られた。そのうち、多くあげられた課題は順に以下の点である。

「社内人材（邦人）の確保」（45.2%）
「言語の違い」（37.9%）
「文化・商習慣の違い」（37.3%）
「海外進出に向けた社内体制の整備」（36.6%）
「進出先の経済情勢に関する情報収集」（33.9%）
「進出先の政治情勢に関する情報収集」（33.7%）
「現地人材の確保・育成」（33.5%）
「法規制・制度の把握」（33.1%）

下表に、同調査からの結果に基づき、海外進出経験の有無別に海外進出の障害・課題を整理した。

表 海外進出への障害や課題（海外進出の有無別）

		(%)	
		海外進出あり	海外進出なし
1	社内人材(邦人)の確保	46.8	社内人材(邦人)の確保 45.5
2	外国為替レートの変動	43.5	言語の違い 40.6
3	進出先の経済情勢に関する情報収集	41.3	文化・商習慣の違い 38.5
4	進出先の政治情勢に関する情報収集	41.2	海外進出に向けた社内体制の整備 36.1
5	海外進出に向けた社内体制の整備	40.4	現地人材の確保・育成 33.4

(出所：帝国データバンク 2019)

上表からは、海外進出経験の有無に関わらず「社内人材（邦人）の確保」が最も多く共通の課題であることが明らかである。そのほか、海外進出経験を有する企業では「外国為替レートの変動」、「進出先の経済情勢に関する情報収集」、「進出先の政治情勢に関する情報収集など、最新かつ自社事業に關係する情報の収集を課題としているのに対して、海外進出経験がない企業では「言語の違い」、「文化・商習慣の違い」など事業環境の違いという課題のために第一歩が踏み出せていない現実が示されている。

2017年に中小機構が実施した調査によれば、海外には展開していない企業が、輸出や海外拠点設置を検討する上での課題として最も多くあげた点がやはり「人材の確保」であった。輸出を検討している企業では「現地顧客の開拓」、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」が、また海外拠点設置を検討している企業では「現地顧客の開拓」、「現地向け製品等の開発」があげられた。同調査にて得られた、海外進出時の課題に係る個々の企業からの回答を下表にまとめた。

表 海外進出時の課題に係る企業からの意見

人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語でコミュニケーション可能な人材の確保</li> <li>ビジネス英会話ができる人材がおらず、採用の方法が分からない</li> <li>輸出業務経験者の確保</li> <li>現地で登記、経理関係を委託できる人材の確保</li> </ul>
現地顧客の開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地顧客へのアプローチ方法を教えてほしい</li> <li>1～2回の輸出は簡単だが継続が難しい</li> </ul>
現地販売パートナーの開拓、関係強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>販路開拓に時間がかかりすぎる</li> <li>日本製高付加価値製品の販売実績があるパートナーを探している</li> <li>現地パートナーの信用状況が調べられない</li> </ul>

(出所：中小機構 2017 を基に調査団作成)

海外拠点を運営する上で直面している課題の上位としては、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」、「現地顧客の開拓」、「現地従業員の確保・定着化」などがあげられている。

### 7.1.2 企業経営者の年代による違い

帝国データバンクの2021年の調査では、約94万社について、全国の社長の平均年齢は60.1歳、北海道は60.9歳であった。50歳代までは全国平均、福岡平均ともに北海道平均を上回るが、60歳代以上は逆転しており、北海道企業経営者の高齢化がより進んでいる。

帝国データバンクが2015年に実施した中小企業経営者の経営に係る意識調査では、「市場のニーズが多様化している」ことを認識する経営者は、高齢になるにつれ少なくなり、年齢とともに市場の変化を感じなくなる傾向があることが示されている。また、企業の成長への意識に係る質問では、「積極的に投資していく必要がある」、「自社の成長は市場の成長に依存している」、「リスクを伴ってまで成長はしたくない」に対しても、いずれも、年代が上がるにつれ消極的な回答をする経営者が増える傾向にある。さらには、今後3年間の投資意欲を尋ねた質問においても、「海外展開投資」への意欲を示した経営者の割合は年代が上がるにつれ減少している。

### 7.1.3 北海道経済と福岡経済の比較

2022年1月における北海道新聞の連載記事では、福岡市と札幌市の経済状況などを比較している。その主な項目を下表にまとめた。例えば、福岡市の「市内総生産」は7.85兆円、札幌市は7.05兆円であるが、市民一人当たりの額では福岡市の497万円に対し359万円と約140万円の差が生じている。福岡市は子供・若者率が31.2%と全20政令市中1位である一方、札幌市は25.6%で19位である。反対に高齢化率では、福岡市の21.9%に対して札幌市は27.8%と高い。

表 札幌市と福岡市の比較

項目	札幌市	福岡市
人口	197万3395人	161万2392人
市内総生産 (名目) ランキング	5位(総額7.05兆円、市民1人あたり359万円)	4位(総額7.85兆円、市民1人あたり497万円)
人口増加数 (2015~20年)	2万1,039人(7位)	7万3,711人(1位)
人口増加率(2020年)	1.1%	4.8%
子供・若者率 (0~29歳、2020年)	25.6%(19位)	31.2%(1位)
高齢化率 (65歳以上、2020年)	27.8%(8位)	21.9%(19位)
開業率(2021年)	【北海道】4.0%	【福岡県】5.1%
輸出額(2020年)	【北海道】2,295億円	【福岡県】4兆8,255億円
ビジネス環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官主導</li> <li>・札幌市は道内一強のため競争意識に乏しい。かつ、北海道は1つの自治体であり、九州のように他県との調整が不要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間主導</li> <li>・九州内の各都市と競争及び連携する関係</li> </ul>
全産業の付加価値額(労働者1人あたり、2016年)	491万円(14位)	566万円(6位)
海外に拠点開設や輸出を行う企業の割合(2019年)	11.4%	21.4%

(出所：北海道新聞掲載記事2022を基に調査団作成)

ビジネス環境については、元々、福岡は商人のまちとして発展してきた背景があるほか、九州では県ごとの独立意識が強く行政機関がまとまるのが難しいため、それに代わって県域をまたぐ民間の経済団体が主導してきたこと、特に福岡市や福岡県においては民間の力強さがみられることなどが指摘されている。また、地理的にアジアに近いことから海外展開への抵抗感が低く、官民や企業間で輸出促進に向けた緊密な関係ができていることから、同紙は「高い市場開拓力」があるとしている。一方で北海道に対しては「官主導から脱却しきれていない」と指摘している。

さらに同連載は、起業先進地として投資の呼び込みや雇用増加に成功している福岡市と、1976年～2000年代初頭には多くの新興IT企業が集積し「サッポロバレー」と呼ばれた札幌市を対比している。福岡市は、起業家や企業・大学関係者、投資家、行政など多様な人々が入り出すスタートアップ支援施設を活用し、成功した人が新たな起業家を惹き付け、企業の支援や投資を呼び込むという好循環（エコシステム）を確立している、と評された。札幌市にも同様の支援施設はあるものの、まだ好循環の形成には繋がっておらず、北海道流のエコシステム構築ができるかが鍵であるとしている。北海道としては成功事例を少しでも多く作り、好循環につなげるべきであることが示唆されている。その観点から本調査団が提案するように、まずは各産業分野における「リーディングカンパニー」（候補）に対する集中的な支援が必要であるといえる。

## 7.2 道内企業の海外進出を促進するために必要な支援策

上述したような既存支援制度に対する企業からの様々な声と、調査団としてこれまで企業の海外進出支援業務を通じて得た企業、支援策双方の課題やニーズに係る知見を踏まえて、以下に道内企業の海外進出を促進するために必要な支援策について述べる。

### 7.2.1 企業が海外進出のスタートラインに立つための支援策

まず、本邦企業が海外進出のスタートラインに立つためには、少なくとも、i) 海外進出に対して企業経営者が強い関心と意思を持っていることと、ii) 海外でも勝負できそうな製品、技術、サービスを企業が有していること、この2点が不可欠であると考えられる。

#### 企業が海外進出のスタートラインに立つための要件

1. 海外進出に対する企業経営者の強い関心と意思
2. 海外でも勝負できそうな製品、技術、サービス

ここでは「海外に進出しよう」と考える以前の段階、つまりまだスタートラインに立っていない企業が該当する。既述したように、先進国を含め海外展開に意欲を持つ企業経営者は2割もない。特に高齢化が進む道内企業経営者は、市場の変化を感じにくくなっているほか、リスクを取ることに消極的な傾向がある。そうしたことも念頭に、支援機関として大事なことは、企業経営者の海外進出に向けた関心を掘り起こし、尊重し、持続してもらうことである。この2割に満たない企業経営者を特に大事に支援していただきたい。

7.1に記載した既存調査の結果からは、以下のとおり自社の国内事業との絡みで海外進出の是非を考える経営者が多いといえる。

#### 自社の海外進出に対する経営者の考え方

1. 国内事業で充足しており、海外展開は必要なし
2. 国内事業で充足しているが、海外にも関心あり
3. 国内では限界があり、海外に活路を見出したい
4. すでに海外進出している

#### 「2.」に対する支援策

- ・現地情報の提供、特に動画による現地紹介
- ・海外進出した企業によるセミナー＋懇親会
- ・「自社も世界に役立つことができる」という、やりがいを喚起する広報
- ・最も重要なことは「内発的動機付け」

上記 1.～3. は海外にはまだ進出していない企業である。ここで、海外進出のスタートラインに立ってもらべく、優先的に支援すべき対象は、「2. 国内事業である程度充足しているが、海外にも関心あり」とする企業である。海外には関心があるが踏み出せない、というその理由を理解した上で有効な支援策を提供する必要がある。関心がないといいながら潜在的には関心を持っている企業もここに含まれる。想定される支援策としては、まず現地を知ってもらうよう現地の様子が分かるような情報提供をすること、特に動画が有効である。そして海外事業にやりがい、生きがいを感じてもらおうような内容でセミナーや広報をすることである。

加えて、第4章でも指摘、提案したように、支援機関による様々な支援メニューがあることを企業は知らない、あるいは知っていてもどうアプローチしてよいか分からない、JICA や JETRO は敷居が高すぎる、といった企業の声もある。そのため、例えばセミナーではその後に懇親会の場を設け、支援機関と企業、あるいは企業同士が気楽に意見交換できる場を設けることが必要である。

いずれの場合も、この時点で最も重要なことは「内発的動機付け」、つまり「企業経営者が内面に生じた関心や意欲によって海外進出に向けた行動を起こすような仕掛け」である。したがって、この段階で「海外事業は苦勞が多い」とすることも「支援策はありますがなかなか採択されませんよ」とすることも避けなければならない。

また、ここで「4. すでに海外進出している」企業も支援対象となるが、すでにスタートを切っているため、支援内容は「2.」の企業とは別になる。「3. 国内では限界があるため、海外に活路を」とする企業はまずなぜ国内では無理なのかを検証する必要がある。技術力がないため、あるいは後述するように海外戦略を立てられないため、リソースがないためといった理由で国内事業が進んでいない企業の場合、海外進出のハードルは高く、支援すべきか慎重な検討を要する。

#### 7.2.2 企業が海外事業を持続的に展開させるための支援策

スタートラインに立った企業がいよいよ海外で事業を始め、かつそれを持続的に展開していくようになるプロセスとして、4つの段階があることを示した。各支援機関の聞き取りからは、上記すべての段階で活用できる支援策が用意されていることが確認できた。その一方で必ずしも企業はそれを十分に認識しているわけではない、あるいはどのようにアプローチしたらよいかわかっていないことも明らかになった。ただし、これは支援機関の問題だけではなく、企業自身がどこまで本気で探しているか次第でもある。こうしたことから、個々の支援策の良し悪しよりも、スタートラインに立った企業がその後海外事業を持続的に展開していくためには、どのような企業がふさわしいのか、そしてそうした企業に対してどのような支援の「あり方」が必要なのかを中心に論じる。

## 企業が海外事業を持続的に展開していくための要件

1. 海外で事業をするための生きた知識やノウハウ
2. 事業を継続させるためのリソース(人、金)
3. 海外でも勝負できる製品、技術、サービス
4. 海外事業の継続に対する経営者の強い思い
5. 海外事業展開戦略・計画

上に示したように、海外進出を決めた企業が、その後持続的に事業展開していくための要件は、i) 海外で事業をするための生きた知識やノウハウを有していること、ii) 事業を継続させるためのリソース、つまり人員と資金力を有していること、iii) 海外でも勝負できる製品、技術、サービスであると判断していること、iv) 海外事業の継続に対して企業経営者が進出当時と同じ、あるいはそれ以上に強い思いを持ち続けていること、そして v) 海外事業展開のための戦略と計画を立てていることであると考えられる。

海外での事業展開とは、日本での事業と同様、経営者が常に試行錯誤やチャレンジを続けながら、少しずつ実績を積み重ね、少しずつ自社の力を付けながら、少しずつ自信を持っていくプロセスにはかならない。上記 1.~5.のいずれも、海外に進出した時点で満足に整っている企業があるわけではなく、すべて少しずつ整えていくことになる。支援する側も、それを念頭に企業が段階的にこれらの要件を満たしていけるような形で支援を提供する必要がある。これについて以下、ヒアリングで聞かれた企業の声も念頭に置きながら、具体的に説明する。

まず、「1. 海外で事業をするための生きた知識やノウハウ」であるが、これは、法制度の知識だけではなく、その国独自の商習慣、文化を理解しない限り海外での事業が立ち行かなくなる可能性は高いということである。日々直面する課題をどう切り抜けていくか、企業は事業を進めながら「生きた」知識やノウハウについて手探りで身に付けていくしかない。支援機関としては、企業が深刻な状況に陥らないよう、優しく見守り、そして必要な時に必要な手を差し伸べる必要がある。それが企業に求められている「支援」である。進捗を「管理」するだけでは十分ではない。想定される支援策は以下のとおりである。

### 1. 海外で事業をするための知識やノウハウ

#### 想定される支援策

- ・事業展開上重要な、当該国の商習慣や文化の整理と明文化
- ・上記に係る企業向けセミナーの開催(含、企業の成功例と失敗例)
- ・現地事情をよく知るアドバイザーの配置、支援実績について企業からの報告
- ・現地パートナー候補機関の紹介、信頼性評価

次に「2. 事業を継続させるためのリソース(人、金)」とは、海外に出てみたは良いが、事業展開しているうちに人手も足りなくなり、資金も不足してしまい、結局は撤退せざるを得ない、あるいはなかなか次の展開に踏み出せない、そうしたケースを避ける必要があるということである。元々、特

に中小企業は国内事業さえ手一杯のところが多く、リソースに余裕がある企業など皆無といってもよい。「支援」という名のもとに、ルールを適用しようとするあまり実は企業に余計な負荷をかけていないか、支援機関として常に検証することが必要である。

企業は、リソースを維持し続けられない限り、事業を展開し続けることはできない。支援機関としては、支援自体が無駄にならないようにするためにも「この企業は海外に出かけていっても何とかリソースが維持できそうか」をあらかじめ見通した上で、支援の是非自体や支援内容を検討する必要がある。つまり冷静な視点で企業体力を事前に評価することが重要である。想定される支援策は以下のとおりである。海外事業の進展とともに人材ニーズが高まる可能性は高く、第6章でも述べたように、外国人材の調達・活用に係る支援も今後充実させていく必要がある。

## 2. 事業を継続させるためのリソース(人、金)

### 想定される支援策

- ・支援開始前に、海外展開に必要なリソースが維持あるいは確保できるかに係る企業体力調査(海外事業向け人材力、資金力、融資適格性の予備調査など)
- ・海外事業向け人材(ネットワーク)の紹介
- ・融資機関の紹介
- ・クラウドファンディングによる資金調達支援

企業が事業を展開しながら、やがて「3. 海外でもこの製品、技術、サービスで勝負できる」という確信に変わっていく。企業としては自社製品、技術の対象となるマーケットを知り、それにふさわしい販路を開拓していく、つまり「マーケティング」と「海外マーケットに合わせた製品、技術の改良」が極めて重要になる。実際にはこの要件を自社で満たすことができる企業は多くはない。それもあって、日本企業が海外進出する際、その多くが現地パートナー機関探し、代理店探しを希望する。支援機関としては、そこに手厚い支援をする必要がある。想定される支援策は以下のとおりである。

## 3. 海外でも勝負できる製品、技術、サービス

### 想定される支援策

- ・現地マーケットの視察あるいはオンラインツアー
- ・企業や業界団体と現地販売業者などを結ぶオンラインセミナー
- ・マーケット調査(対象顧客層とニーズ、テストマーケティング、競合の質と価格帯、流通経路、輸出入制度など)
- ・製品、技術の実証試験
- ・現地価格帯に合わせた製品スペックの見直し支援、新商品開発支援

日本の製品・技術のマーケティング支援の一環としても位置付けることができる2つの取り組みを本文中で紹介した。一つは農林水産省による J-methods Farming、もう一つは JICA による AFICAT (日・アフリカ農業イノベーションセンター) 事業である。実施に係る費用は官民で負担しており、補助金を軸とする支援策とは一線を画している。このように民間資本を積極的に導入し、公的な支援制度はそれを側面から促進するような形が、今後の支援策の一つとして位置付けることができる。道内企業にとっては、官主導に慣れているため自社の費用負担は難しいということであれば、こうした

圃場への訪問や通訳費用などを補助金で支援する、といったことから始めることもできると思われる。

このように様々な形でのマーケティングや製品改良のプロセスを経て、企業がかつて海外進出のスタートラインに立った時の「見通し」がやがて「確信」に変化していく。海外で予想もしなかった出来事に直面しながらも何とかそれを乗り越え、製品が売れ始め、ビジネスの手ごたえを感じていく。様々な困難を身をもって体験しながらも、経営者はあきらめることなく「4. 海外事業の継続に対して強い思いを維持」することが、事業の持続性のために最も重要な要件の一つである。

ビジネスの要諦は「ゴーイングコンサーン」、つまり事業を決してあきらめることなく継続させることが成功の要件の一つであるといわれている。事業の持続性についても同じである。先に「内発的動機」と書いたが、困難があっても強い思いを維持できるのはそれが支えになっている。それを持ち続ける限り、企業が海外進出に成功する可能性は高くなり、逆に「外発的動機」で行動する企業はいずれ撤退する可能性が高くなる。この点は支援機関としても常に意識して企業をみる必要がある。

強い思いが要件ではあるが、経営者といっても強い人間ばかりではない。支援機関は、ともしればくじけそうになる経営者に寄り添い、海外でも強い思いを持ち続けていられるような支援を提供する必要がある。少なくとも、事業を失敗させないようにリスク管理、つまり「守りのサポート」の提供のほか、企業を成功事例として取り上げ広報することで、やりがいを持ち続けてもらうといったことが考えられる。想定される支援策は以下のとおりである。

#### 4. 海外事業の継続に対する経営者の強い思い

##### 想定される支援策

- ・成功事例として企業を紹介
- ・企業向けセミナーでの講師役を依頼
- ・失敗させないための「守りのサポート」(現地法制度や商習慣、人権や環境保護に係る的確なアドバイスの提供)

「5. 海外事業展開戦略・計画」とは、海外事業に係る生きた知識やノウハウを身に付け、事業を継続させるためのリソースの目途を立て、そして海外でも勝負ができると確信した自社の製品、技術、サービスを使って、どのような形で海外の事業を展開していくのかを明確にすることである。国内事業だけでも手一杯なことが多い企業が、さらに海外事業を進めていくためには、そのための社内体制を整え、社内における海外事業の位置づけを明確にしなければならない。この段階では、もはや経営者や事業担当者の強い思いだけで自社の海外展開を牽引できるような企業は多くはない。ともしれば「海外なんて」と尻込みをすることが多いであろう社員にも海外事業の意義を理解してもらい、巻き込み、全社的な動きにしていく必要がある。想定される支援策は以下のとおりである。

#### 5. 海外事業展開戦略・計画

##### 想定される支援策

- ・海外事業戦略、計画づくりへのアドバイス
- ・海外事業の社内浸透させるための研修のファシリテーション

## 7.2.3 組織的な支援策

### (1) 道内支援機関の組織化

上述した支援策一つ一つをみれば、すでに様々な支援機関により独自に実施されているものも多い。他方、個々の支援策の提供が得られるようになるためにはそれぞれ要件があり、一つの企業が必要な支援を必要なタイミングですべて受けることができるわけではない。既存あるいは新規の支援策を企業にとってより効果的なものにするためには、より組織的、体系的に一連の支援策を提供するような仕組みが望ましい。例えば、道内支援機関が一つの「道内企業支援連合体」、いわゆるプラットフォームを形成し、あらかじめ要件をクリアした企業に対して、「海外事業が軌道に乗った」といえるまで、一連の支援を提供するような仕組みである。連合体の内容は以下のとおりである。

#### 道内企業支援連合体

- ・メンバーは道内支援機関に加え、銀行やベンチャーキャピタルなどの融資機関も加える。連合体が支援先企業の要件審査をすることで、融資対象となる可能性を高めることができる。
- ・融資機関は審査のプロセスを経て企業の実力を測る「目利き力」を養うことができる。
- ・支援対象は「海外進出が成功する見込みが高い」企業、すなわち業界の「リーディングカンパニー候補」と判断される企業とする。
- ・企業が主体的に取り組むことができるよう、できる限り企業の海外進出戦略や計画を尊重する。支援制度の枠に当てはめ過ぎようとしない。ただし適宜、専門家の目で計画や進捗を検証したり、伴走者として助言したりできるようにする。
- ・成果目標を設定し、メンバーも支援先企業も同じ目標を共有する。それによって、各支援機関の支援要件をできる限り柔軟に適用できるようにする。
- ・一定期間経過後、進捗を踏まえて成功事例か失敗事例かを分析し、その結果を次の支援に役立てる。
- ・成功事例を積極的に広報することで、業界内の他企業も海外進出への関心を高めてもらう。

### (2) 産業界への働きかけ

本調査では、道内企業が強みを持つ産業分野として5つの分野に注目してきた。行政機関、あるいは支援機関側からこれら産業界に働きかけ、以下のような動きを起こすことが望ましい。

- ・途上国のニーズ・課題に合致し、かつ競争力のある製品・技術・サービスの開発：企業の支援ニーズの中には「情報提供」が多くみられるが、期待されているのは現地マーケットやパートナー候補企業に関する具体的かつ特定の情報である。こうした情報を業界全体に提供することで、一企業ではできない「とがった」技術（他と差別化できる優れた技術）の開発に役立ててもらおう。
- ・業界全体が途上国の特定地域へ進出：本調査では道内企業の進出可能性が特に高い途上国・地域を12に絞り込んだ。またそれらの国の課題・ニーズと道内企業製品・技術との合致可能性を示した。これを参考に、業界として進出する先を決めてもらい、行政がバックアップする。例えば、ベトナムで注目する畜産加工分野では、豚肉加工品の質が良くないため、生産段階から加工、流通段階までバリューチェーンすべてをカバーできるように、一連の道内企業が揃って進出する、支援機関はその実現に向けて現地政府機関など関係機関と折衝する、などである。
- ・上述した「道内企業支援連合体」による支援の受け皿となり、産業界でも注目する企業をリーディングカンパニー候補として選定する。当該企業の海外進出を集中的に支援し、成功事例として産業界全体に広める。

### (3) 海外進出アカデミー

「海外進出アカデミー」とは、道内支援機関の職員がビジネスや海外進出ノウハウを学び、海外進出に意欲を持つ企業の経営者や担当社員が支援策を知る場である。学ぶ過程で双方がそれぞれの課題やニーズを含めて理解し合い、海外事業に必要な専門知識を身に付ける。企業の具体的な海外進出計画を全員で策定し、実践的な協議を重ねることで、海外進出に有効な支援策とすることができるようになると思う。

#### 7.2.4 支援を提供する際に共通する留意事項

いずれの支援策を適用する場合でも共通して、以下の2つの点に留意する必要がある。

##### (1) 企業経営者への配慮

北海道の企業支援機関としてできる限り多くの道内企業に海外進出を果たしてもらい、そのための支援を提供することが支援制度の目的であるならば、対象となる企業の実情や力量をよく把握した上で、それに見合った支援を提供する必要がある。支援を提供する際に多くのルールを設け、そうしたルールの順守ばかりを求めることは「管理」であり「支援」ではない。特に北海道ではほとんどが中小零細企業であり、自社の国内事業だけでも手一杯な企業経営者がほとんどであろう。彼らにとっては人材、資金力、時間すべてが足りない、それでも何とかやり繰りしながら海外に出ていこうとする貴重な存在である。支援機関としてもその点に十分配慮することが必要である。あまりに多くのペーパーワークを求めたり、厳しい制限を設けたりすることは、企業体力を奪うことにもなりかねない。企業目線でどこまでルールが必要か、どこまで柔軟にできるのか、既存制度を再点検することを提案したい。

##### (2) 企業の本気度や力量の把握

海外進出のスタートラインに立った企業は、海外に出ていき、そして事業の継続に向けて様々な困難を乗り越えていく。一方企業の中には、「補助金や助成金が付いたから」という理由で海外に出て

いってみようとする経営者もいることは事実である。いわゆる「外発的動機」による海外進出であり、その場合はどこまで本気で考えているのかは分からない。また、これまで「企業が海外事業を持続的に展開していくための要件」を述べてきたが、これは企業が海外で事業展開する過程で徐々に身につけていくものであり、どこまでその力量があるのか、これから身に付けていける可能性はどのくらいあるのか、開始時点で色々と審査しても、なかなか分かるものではない。それを念頭に、まずは小規模、少額の支援をステップバイステップで提供し、企業の本気度や力量を確認しながら少しずつ規模の大きな支援につなげていくことを提案したい。

### 7.3 リーディングカンパニー（先導役）候補の発掘

本調査では、i) 途上国でも通用する製品・技術、ii) 海外進出に向けた経営陣の強い意欲、iii) 進出後に事業展開・継続するためのリソース（人材、資金-借入を含む-）を有する企業を、道内企業の海外進出の先導役、つまり「リーディングカンパニー」の要件とした。そこで、ショートリスト化した20社の中でもそうした条件に果てはまる可能性が高いと想定された企業を候補として念頭に置きながらヒアリングした。

本文章末には、参考例として農林水産業・食品産業分野に注目し、どのような道内企業がリーディングカンパニーとして位置付けられるかについて、その分析の方法を示した。上で提案する、「支援機関が共同してリーディングカンパニー候補を支援する」際の同候補の発掘と支援などに役立てていただきたい。

# 第1章 調査概要

## 1.1 調査の背景と目的

独立行政法人国際協力機構（JICA）では、民間連携事業及び中小企業海外展開支援事業など政府開発援助（ODA）を活用した企業の海外展開支援事業を推進しており、2012年～2020年の間で1,267件の案件が採択されている。そのうち道内企業はわずか39件（3%）である。現在、コロナ禍の影響を受け、多くの道内企業の経営状態は好転せず、雇用も安定しないなど道内企業を取り巻く状況はますます厳しくなっている。そのため途上国進出を図ろうとする道内企業がさらに減少することが懸念されている。

こうした状況の下、本調査では、i) 海外展開に意欲を持ち、ii) 途上国市場において競争力があり、かつ iii) 途上国の課題解決に資する製品・技術を持つ道内企業を見出した上で、これら企業が途上国に進出する上で必要とされる支援策や既存支援策の改善策など提案をとりまとめることを目的とする。

加えて、企業の雇用安定化や将来の海外進出につなげるために、道内在住の技能実習生など外国人材の活用や育成に係る企業の意向や課題を把握し、必要とされる施策も上記提案に含めるものとする。

## 1.2 調査のねらいと期待される成果

本調査では次の3つの成果が想定されている。

<b>成果1</b> 海外展開に有望な道内企業の発掘、海外展開支援策のレビュー	<b>成果2</b> 道内企業の海外展開促進と外国人材活用促進のためのイベント	<b>成果3</b> 道内企業の海外展開の課題、企業支援策に対する改善策の提案
--	--	--

本調査団のこれまでの類似経験から、本調査の最重要点の一つは、i) 途上国でも通用する製品・技術、ii) 海外進出に向けた経営陣の強い意欲、iii) 進出後に事業展開・継続するためのリソース（人材、資金-借入を含む）を持つ道内企業を見出すことにある。そしてこれら企業に、業界のリーディングカンパニー（先導役）として優先的に海外進出を果してもらおうことが、ひいては道内企業全体を活性化するために不可欠であると考え。そうしたことを念頭に、実効性と実現性の高い海外展開支援策を、JICAを含む支援機関へ提案する。

## 1.3 調査実施期間と工程

本調査は2021年10月～2022年3月にかけて実施された。本調査の作業項目、実施工程、実施した作業内容を表1-1に示した。

表 1-1 調査実施工程と進捗

作業項目	2021年			2022年		
	10月	11月	12月	1月	2月	3月
<b>成果1に係る業務：道内企業の特徴や海外展開の動向に係る情報収集・分析/途上国ニーズとの合致可能性分析</b>						
1	1) 道内企業が強みを持つ産業分野の確認					
	2) 道内経済状況や全体動向の把握					
	3) 企業のリストアップ(ロングリストの作成)					
	4) 途上国の産業別の課題と道内企業の製品・技術の整理					
	5) 企業ショートリストの作成					
2	関連支援機関等の海外展開支援状況に係る情報収集・分析					
3	候補企業及び製品・技術の分析とリーディングカンパニー候補の発掘					
4	最終データ化(製品情報シートの作成)					
<b>成果2に係る業務</b>						
5	各種イベントの実施					
<b>成果3に係る業務</b>						
6	調査結果のまとめ/業務完了報告書の作成					
	成果品の提出	▲			▲	▲
		業務計画書		進捗報告書	業務完了報告書(案)	業務完了報告書

■：実施済み

本調査を通じて実施した作業内容を表 1-2 に示した。

表 1-2 作業内容

成果 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 道内経済状況の動向分析</li> <li>・ 道内企業の海外進出・展開状況の把握</li> <li>・ 道内企業が強みを持つ産業分野の特定</li> <li>・ 企業が途上国へ進出する際の一般的な課題の抽出、仮説化</li> <li>・ 道内企業の進出可能性が特に高い途上国・地域の絞り込み</li> <li>・ 調査対象企業のリストアップ (ロングリストからショートリストへ)</li> <li>・ 企業ヒアリングシート案の作成</li> <li>・ ショートリスト化した 20 社へのヒアリング</li> <li>・ 道内企業が途上国へ進出する際の課題とニーズの把握</li> <li>・ 途上国の開発課題とニーズの整理</li> <li>・ ショートリスト化した道内企業の製品・技術と調査対象 12 か国の開発課題・ニーズの合致可能性分析</li> <li>・ 最終データ化 (ヒアリングシートなどの作成)</li> <li>・ 支援機関による道内企業の海外展開支援策の整理、各機関との内容確認・最終化</li> <li>・ 海外展開の各段階における既存支援策の課題とニーズの把握、改善点の明確化</li> </ul>
成果 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント実施準備 (テーマの設定、プログラム案作成、関係機関との調整、講師手配、開催案内の送付など)</li> <li>・ 4つのイベント実施 (2月2~4日)</li> <li>・ イベント実施報告書の作成</li> </ul>
成果 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業の課題とニーズを基に、海外進出支援策の改善提案</li> <li>・ 業務完了報告書案の作成、提出 (2月28日)、同説明 (3月2日)</li> <li>・ 業務完了報告書の提出 (3月15日)</li> </ul>

## 第2章 道内企業の海外展開動向

### 2.1 道内経済など状況

#### 2.1.1 北海道における経済状況

##### (1) 道内総生産

2018年度の道内総生産は、表 2-1 のとおり 19.7 兆円で国内総生産 556.3 兆円に占める道内シェアは 3.5%である。

北海道は、1980年代頃までは「(全国の)5%経済」と呼ばれ、北海道開発費も手厚く配分されていたが、当初予算額は1997年度の9,871億円をピークに減少し、2021年度には5,719億円と42.1%減となった。道内シェアは1980年代にすでに5%を割り込んでいたが、2000年代には3%台となり、それ以降も漸減傾向で推移している。

北海道における建設業をみると、現在も道内総生産の8.2%を占める有力産業ではあるが、公共投資額の減少による影響を最も受けており、減少傾向は顕著である。産業別構成をみると、全国と同様に第1次産業のシェアは低いものの、2018年度の不作といった要因を除くと逡増傾向にある一方、第2次産業は全国と比べてもその比率が低いことは特徴の一つである。

表 2-1 国内総生産と道内総生産の推移

年度 億円	道内総生産							国内総生産	
	(名目)	第1次産業		第2次産業		第3次産業		(名目)	北海道 シェア
		金額	比率	金額	比率	金額	比率		
2006	193,166	7,160	3.7%	36,152	18.7%	148,983	77.1%	5,372,610	3.6%
2007	191,376	6,809	3.6%	34,293	17.9%	149,430	78.1%	5,384,840	3.6%
2008	184,579	6,755	3.7%	31,781	17.2%	144,914	78.5%	5,161,740	3.6%
2009	182,191	6,729	3.7%	29,537	16.2%	145,306	79.8%	4,973,668	3.7%
2010	181,227	6,697	3.7%	29,810	16.4%	143,796	79.3%	5,048,721	3.6%
2011	180,715	6,846	3.8%	29,170	16.1%	143,534	79.4%	5,000,405	3.6%
2012	179,235	6,946	3.9%	29,195	16.3%	141,992	79.2%	4,994,239	3.6%
2013	182,421	7,215	4.0%	30,652	16.8%	143,268	78.5%	5,126,856	3.6%
2014	185,798	7,508	4.0%	31,733	17.1%	144,802	77.9%	5,234,183	3.5%
2015	191,285	8,325	4.4%	33,854	17.7%	147,559	77.1%	5,407,394	3.5%
2016	191,344	8,478	4.4%	33,438	17.5%	148,201	77.5%	5,448,272	3.5%
2017	194,689	9,048	4.6%	34,199	17.6%	149,821	77.0%	5,557,219	3.5%
2018	196,528	8,440	4.3%	33,716	17.2%	152,583	77.6%	5,563,037	3.5%

(出所：内閣府「国民経済計算年報<sup>2)</sup>」、北海道 2018<sup>3)</sup>を基に調査団作成)

注：2019年度の国内総生産は557.3兆円、2020年度は535.5兆円

##### (2) 経済成長率

全国と北海道の経済成長率を比較すると、図 2-1 のとおり、北海道はほぼ一貫して低位にあり、概して下降局面では下げ幅が大きく、上昇局面では上げ幅が小さいといった傾向がみてとれる。

<sup>2)</sup> 内閣府 (2018) 『国民経済計算年報 (平成 30 年度)』

[https://www.esri.cao.go.jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/2020/2020\\_kaku\\_top.html](https://www.esri.cao.go.jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/2020/2020_kaku_top.html)

<sup>3)</sup> 北海道 (2018) 『道民経済計算年報』 [https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/4/9/5/4/0/0/2/\\_H30\\_%E7%B5%B1%E8%A8%88%E8%A1%A8.pdf](https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/4/9/5/4/0/0/2/_H30_%E7%B5%B1%E8%A8%88%E8%A1%A8.pdf)

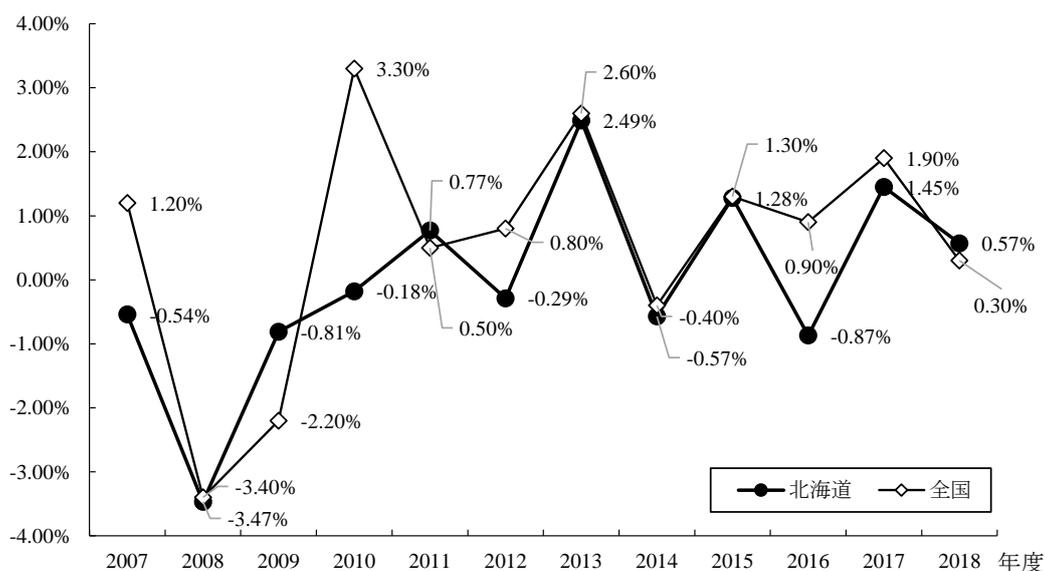


図 2-1 全国と北海道の経済成長率

(出所：内閣府「国民経済計算年報」、北海道「道民経済計算年報」を基に調査団作成)

### (3) 道民所得

1人当たり道民所得は、図 2-2 のとおり、2018 年度で 274 万円となっており、近年やや増加傾向にあるものの全国水準を 1 割以上下回っている。

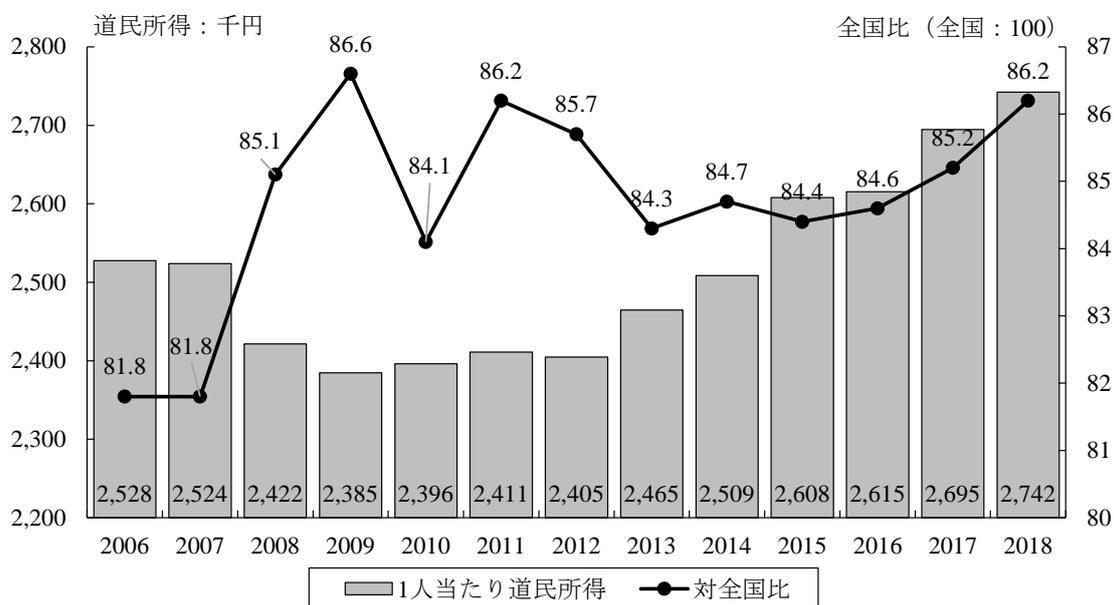


図 2-2 1人あたり道民所得と対全国比

(出所：内閣府「国民経済計算年報」、北海道「道民経済計算年報」を基に調査団作成)

### (4) 人口推計

人口についてみると、全国では 2015 年国勢調査時点の 1 億 2,710 万人から、2030 年には 1 億 1,913 万人と 6.2%減、2045 年には 16.3%減の 1 億 642 万人に減少すると推計されている。

同様に北海道は、図 2-3 のとおり、2015 年国勢調査時点の 538 万人から、2030 年には 479 万人と 11.0%減、2045 年には 401 万人と 25.6%減と推計されており、全国よりも減少幅は大きい。

一方、北海道のうち札幌都市圏をみると、2015 年の国勢調査時点の 238 万人から、2030 年は 235 万人とわずかに減少し、2045 年には 213 万人に 10.3%減少すると推計されており、減少傾向は変わらないものの、相対的には札幌都市圏への人口集中はさらに進む傾向にある。札幌都市圏への人口集中が続くことは、今後の道内生産に対しても少なからぬ影響をもたらすことから、札幌都市圏以外での経済活性化は急務であるといえる。

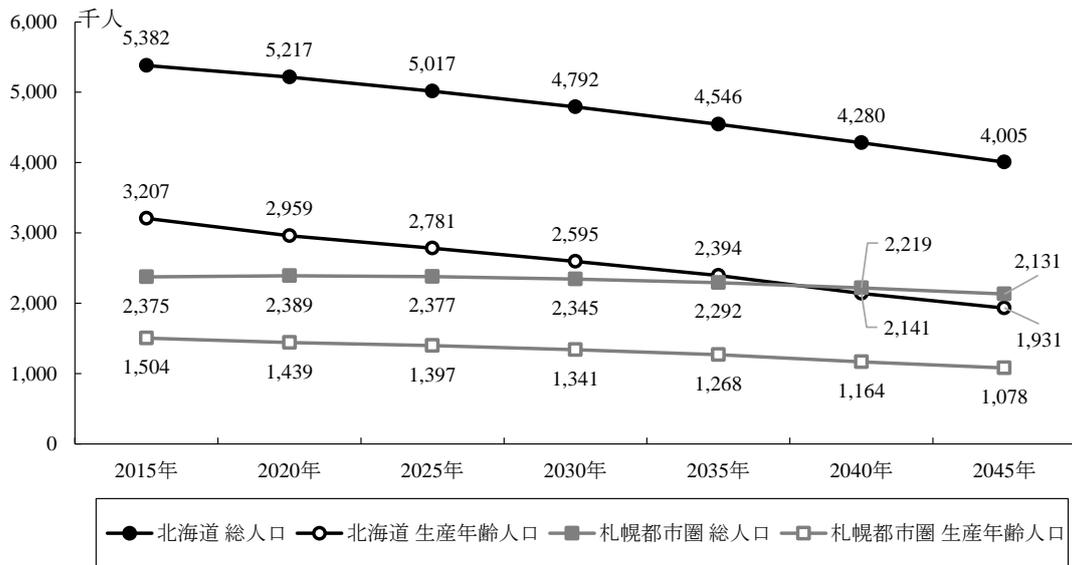


図 2-3 将来推計人口

(出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」<sup>4</sup>を基に調査団作成)

注 1：2015 年は国勢調査、2020 年以降は日本の地域別将来推計人口による

注 2：「生産人口」とは、15 歳～64 歳の生産年齢人口を示している

注 3：「札幌都市圏」とは、札幌市と江別市、千歳市、恵庭市、北広島市、石狩市（合併前の旧厚田村・浜益村を含む）、当別町、新篠津村の 6 市 1 町 1 村としている

### (5) インバウンド、アウトバウンド

インバウンドとアウトバウンドの状況を見ると、北海道への訪日外国人の観光入込客数（実人数）は、図 2-4 に示したとおり、2018 年度は 312 万人とそれまでは増加傾向にあったものの、2019 年度は 244 万人まで減少した。さらに 2020 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により外国人観光客に対する入国拒否などの措置を講じていることから、インバウンドは 0 人（同 244 万人減、▲100.0%）であった。

このように日本だけではなく世界各国の渡航制限によってインバウンドが消失する事態となったため、その回復までの間、宿泊施設や交通事業者、観光インフラなどの維持に向けて、行政機関による大きな支援が必要とされている。

<sup>4</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」<https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/t-page.asp>

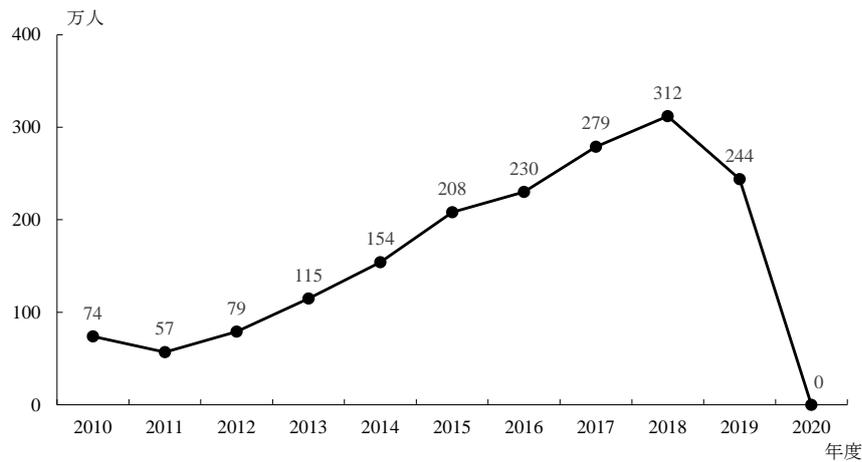


図 2-4 訪日外国人の観光入込客数 (実人数)

(出所：北海道「北海道観光入込客数調査報告書」(各年度)<sup>5</sup>を基に調査団作成)

北海道からの出国者数(日本人)は、図 2-5 に示すように 2019 年までは増加傾向にあったが、やはり新型コロナウイルス感染症の拡大による世界各国の渡航制限により激減し、6.5 万人にとどまっている。

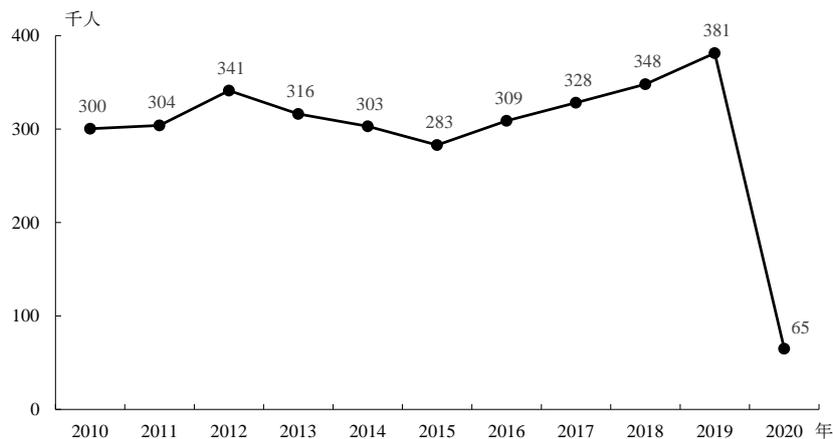


図 2-5 北海道からの出国者数 (日本人)

(出所：出入国在留管理庁「出入国管理統計表」(2010 年～2020 年)<sup>6</sup>を基に調査団作成)

## (6) 今後の道内経済の見通し<sup>7</sup>

今後の道内経済の見通しとしては、新型コロナウイルス感染症の影響が和らぐ中、国内外経済や企業収益の回復、雇用・所得情勢の改善などを受けて、個人消費や移輸出などの増加が押し上げ材料となり、持ち直し基調が持続すると予測している。

2021 年度、景気は年度前半まで弱含みで推移したが、緊急事態宣言が解除された年度後半以降は

<sup>5</sup> 北海道「北海道観光入込客数調査報告書」(各年度) <https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/irikomi.html>

<sup>6</sup> 出入国在留管理庁「出入国管理統計表」(2010 年～2020 年) [https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei\\_ichiran\\_nyukan.html](https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei_ichiran_nyukan.html)

<sup>7</sup> 道銀地域総合研究所の予測

持ち直し基調に転じた。これは 2020 年度の大幅落ち込み後であったことを踏まえれば、今後景気が持ち直したとしてもそのテンポは緩やかなものに留まると考えられる。インバウンドの本格回復は難しく、原油価格の高止まりなどによる家計負担の増加などの悪影響が、成長率の下押し圧力になるためである。

表 2-2 に示したように、2022 年度の実質道内総生産は、コロナ禍前である 2019 年度の水準にはわずかに届かないと予測されている。そのため、実質道内経済成長率は 2021 年度が前年比+2.4%、2022 年度が同+2.5%と予測されており、緩やかにコロナ禍前の状況に戻っていくものと考えられるが、急激な回復は見込まれない。

表 2-2 道内経済の見通し

(前年比・%)

<前回 (8月) 予測>

	2020 年度 【実績見込】	2021 年度 【見通し】	2022 年度 【見通し】	2020 年度 【実績見込】	2021 年度 【見通し】	
実質道内総生産 (支出側)	▲ 5.9	2.4	2.5	▲ 6.2	3	
伸び率	個人消費	▲ 6.2	2.8	▲ 6.4	2.9	
	住宅投資	▲ 0.9	2.1	1.4	▲ 2.0	3.8
	設備投資	▲ 6.5	0.3	3.1	▲ 4.8	1
	政府消費	2	1.1	1	2.5	1.3
	公共投資	2.4	▲ 2.3	▲ 0.8	4.2	▲ 1.1
	移輸出	▲ 15.6	4.5	4.2	▲ 15.8	5.7
	移輸入	▲ 6.8	2.2	2.8	▲ 5.7	2.5
	寄与度	個人消費	▲ 3.8	1.7	1.9	▲ 4.0
住宅投資		▲ 0.0	0.1	0.1	▲ 0.1	0.1
設備投資		▲ 0.6	0	0.3	▲ 0.4	0.1
政府消費		0.6	0.3	0.3	0.7	0.4
公共投資		0.2	▲ 0.2	▲ 0.1	0.3	▲ 0.1
移輸出		▲ 5.4	1.4	1.3	▲ 5.5	1.8
移輸入		3.3	▲ 1.1	▲ 1.3	2.8	▲ 1.2
道内民需 (再掲)		▲ 4.4	2	2.2	▲ 4.5	2.1
公的需要 (再掲)		0.8	0.1	0.2	1	0.3
純移輸出 (再掲)		▲ 2.2	0.3	0	▲ 2.8	0.6
名目道内総生産	▲ 5.2	1.6	3.3	▲ 5.5	2.3	
消費者物価指数(道内・総合)	▲ 0.5	0.5	1	▲ 0.5	0.3	
鉱工業生産指数 (道内)	▲ 10.1	6.8	▲ 0.3	▲ 10.1	6.2	

(出所：北海道銀行発行、道銀地域総合研究所企画・編集「2022 年度北海道経済の展望 (2021.12.1)」<sup>8)</sup>)

注1：実質道内総生産は2011暦年連鎖価格方式

注2：在庫変動などが存在するため、各需要項目寄与度の合計値と実質道内総生産の伸び率は必ずしも一致しない

注3：移輸出及び移輸入は、道銀地域総合研究所による推計値

注4：消費者物価指数、鉱工業生産指数は、20年度まで実績

本表は、北海道、北海道経済産業局、総務省などの資料を基に道銀地域総合研究所が予測・作成

## (7) 産業連関分析

本調査にて対象とすべき産業分野を検討することを念頭に、北海道産業連関表による分析をした。

表 2-3 をみると、2015 年の道内生産額は 35 兆 5,661 億円で、全国の 1,018 兆円の 3.5%を占めており、2010 年からは 6.3%の増加となっている。また 2015 年の産業別構成を 3 部門でみると、第 1 次産

<sup>8)</sup> 北海道銀行発行、道銀地域総合研究所企画・編集「2022 年度北海道経済の展望 (2021.12.1)」<https://www.hokkaidoban.k.co.jp/common/dat/2021/1201/163832694578703816.pdf>

業は5.2%、第2次産業は27.4%、第3次産業は67.4%となっている。これを2010年と比較すると、第3次産業は1.3ポイント低下した一方、第1次産業は0.3ポイント、第2次産業は1.0ポイントそれぞれ上昇した。

産業別構成を全国と比較すると、第1次産業は全国の1.3%に対して3.9ポイント、第3次産業は同62.7%に対して4.7ポイントそれぞれ高く、第2次産業の割合は同36.0%に対して8.6ポイント低くなっている。

表 2-3 北海道産業連関表（2015年表）

部門名	道内生産額（億円）			構成比（%）			伸び率（%）		寄与度
	2005年	2010年	2015年	2005年	2010年	2015年	2005～2010年	2005～2010年	2005～2010年
産業計	339,837	334,497	355,661	100.0	100.0	100.0	▲ 1.6	6.3	6.3
農業	13,931	12,650	14,296	4.1	3.8	4.0	▲ 9.2	13	0.5
林業	795	928	1,006	0.2	0.3	0.3	16.7	8.4	0
漁業	2,895	2,828	3,222	0.9	0.8	0.9	▲ 2.3	13.9	0.1
鉱業	996	894	819	0.3	0.3	0.2	▲ 10.3	▲ 8.3	▲ 0.0
製造業	59,913	63,815	68,306	17.6	19.1	19.2	6.5	7	1.3
建設業	30,730	23,734	28,175	9.0	7.1	7.9	▲ 22.8	18.7	1.3
電力・ガス・水道	8,567	10,269	10,994	2.5	3.1	3.1	19.9	7.1	0.2
商業	44,942	37,220	36,460	13.2	11.1	10.3	▲ 17.2	▲ 2.0	▲ 0.2
金融・保険・不動産	37,886	38,102	37,920	11.1	11.4	10.7	0.6	▲ 0.5	▲ 0.1
運輸・情報通信	29,368	32,330	35,124	8.6	9.7	9.9	10.1	8.6	0.8
公務	26,088	25,473	26,616	7.7	7.6	7.5	▲ 2.4	4.5	0.3
サービス業	82,071	84,284	90,905	24.1	25.2	25.6	2.7	7.9	2
分類不明	1,656	1,971	1,818	0.5	0.6	0.5	19	▲ 7.7	▲ 0.0
第1次産業	17,620	16,406	18,524	5.2	4.9	5.2	▲ 6.9	12.9	0.6
第2次産業	91,639	88,443	97,300	27.0	26.4	27.4	▲ 3.5	10	2.6
鉱業	996	894	819	0.3	0.3	0.2	▲ 10.3	▲ 8.3	▲ 0.0
製造業	59,913	63,815	68,306	17.6	19.1	19.2	6.5	7	1.3
建設業	30,730	23,734	28,175	9.0	7.1	7.9	▲ 22.8	18.7	1.3
第3次産業	230,578	229,649	239,838	67.8	68.7	67.4	▲ 0.4	4.4	3

（出所：国土交通省北海道開発局「平成27年度北海道産業連関表」<sup>9)</sup>）

図2-6によれば、生産額が大きい産業は建設業、次いで保健衛生・社会事業、公務、住宅賃貸業などである。このうち建設業と保健衛生・社会事業については、全国対比でも生産額が大きく雇用が増え人材の集積が図られている分野と考えられるため、本調査でも注目したい。域外との取引という面では、公務や住宅賃貸業は基本的に域内取引のため本調査の対象にはならない。

また、産業別生産額構成比で見ると、北海道はこのほかに農業などで全国比を上回るが、輸送用機械や化学、電気機械などは全国比を大きく下回っている。

したがって、生産額の大きさから道内企業が強みを持つと考えられる産業分野は、建設業、保健衛生・社会事業、農業であるといえる。

<sup>9)</sup> 国土交通省北海道開発局「平成27年度北海道産業連関表」<https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/ki/keikaku/splaat000001vqx.html>

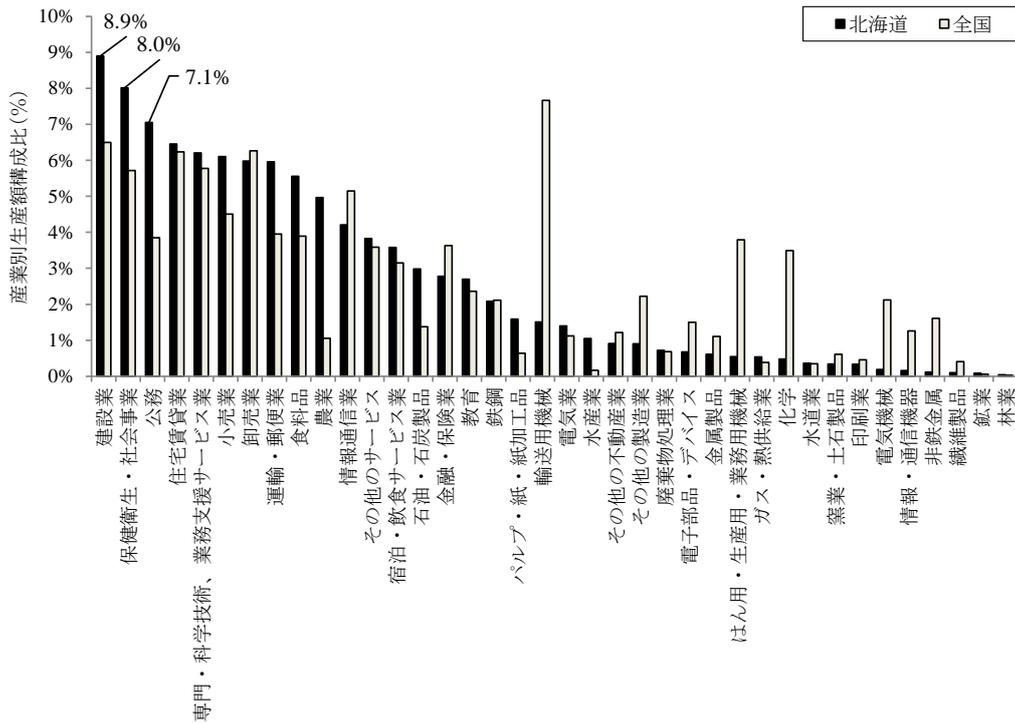


図 2-6 産業別生産額構成比

(出所：国土交通省北海道開発局「平成 27 年度北海道産業連関表」を基に調査団作成)  
注：分類不能などの調整を行っている（以下図 2-9 まで同じ）

図 2-7 の産業別修正特化係数をみると、全国と比較して「1.0」を上回る産業は水産業、農業、パルプ・紙・紙加工品、石油・石炭製品、公務、運輸・郵便業などである。これらのうちパルプ・紙・紙加工品と石油・石炭製品については、国内での備蓄や集積、加工などが中心であることから、域外取引を想定すると、水産業と農業が強みを持つ産業分野として考えられる。

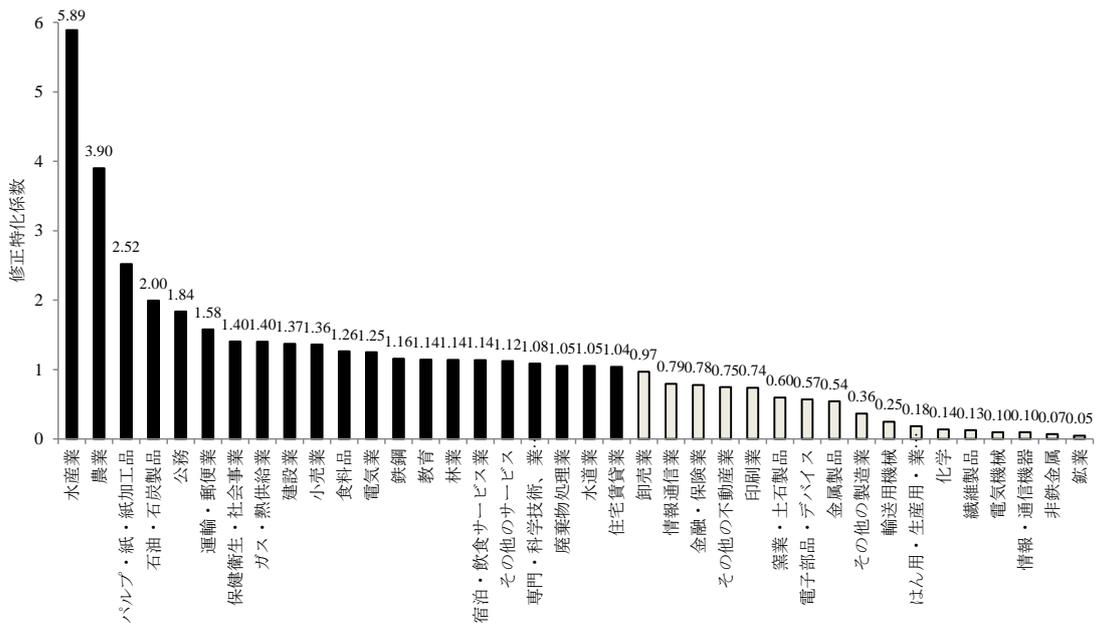


図 2-7 産業別修正特化係数

(出所：国土交通省北海道開発局「平成 27 年度北海道産業連関表」を基に調査団作成)

図 2-8 によると、北海道で付加価値が大きい産業は住宅賃貸業、次いで保健衛生・社会事業、公務、卸売業などであるが、域外取引を考慮した場合に対象となる産業分野は保健衛生・社会事業である。全国と比較した場合には、農業と水産業の付加価値が高いことから、これらも強い産業に該当するといえる。

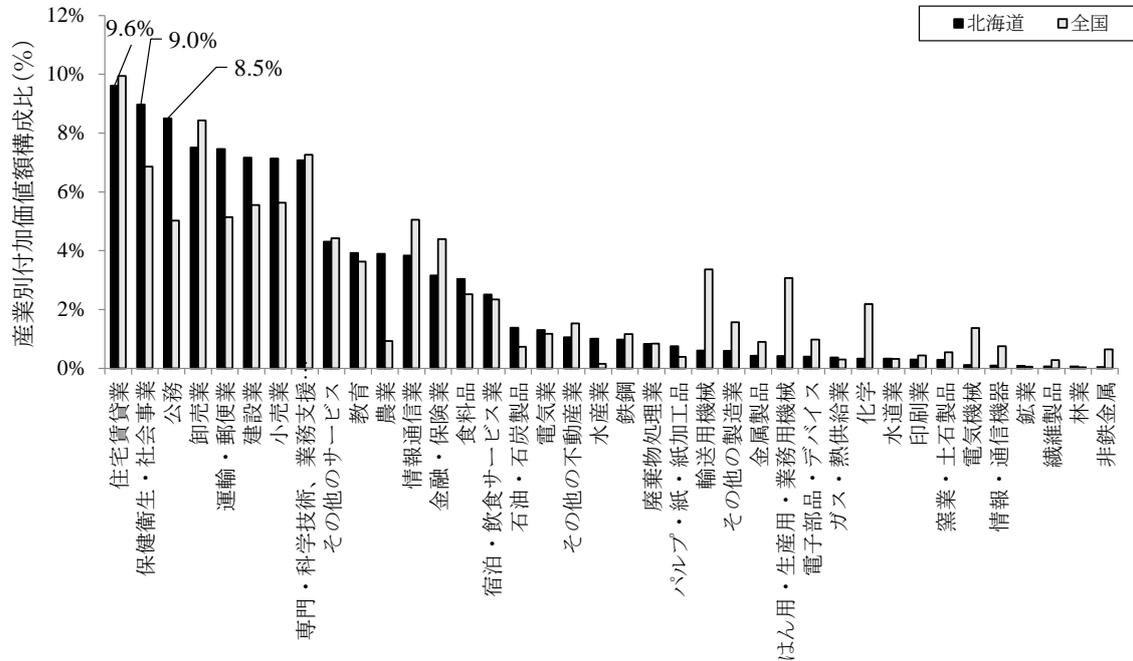


図 2-8 産業別付加価値額構成比

(出所：国土交通省北海道開発局「平成 27 年度北海道産業連関表」を基に調査団作成)

次に地域の他産業に大きな影響を与える産業、また、逆に影響を受ける産業が何かを影響力係数と感応度係数から把握する。

影響力係数は、当該産業の消費や投資の増加が全産業（調達先）に与える影響の強さ、感応度係数は、全産業（販売先）の消費や投資の増加が当該産業に及ぼす影響の強さを表す。

図 2-9 に示したように、影響力係数、感応度係数ともに「1.0」を超える産業は、農業や鉄鋼、その他の製造業、情報通信業などであり、これらが地域の「核」とも呼べる産業といえる。

ただしこのうち鉄鋼については主として道内販売・加工であること、その他の製造業は業種としての特定が困難であることから、強い産業としては農業と情報通信業である。

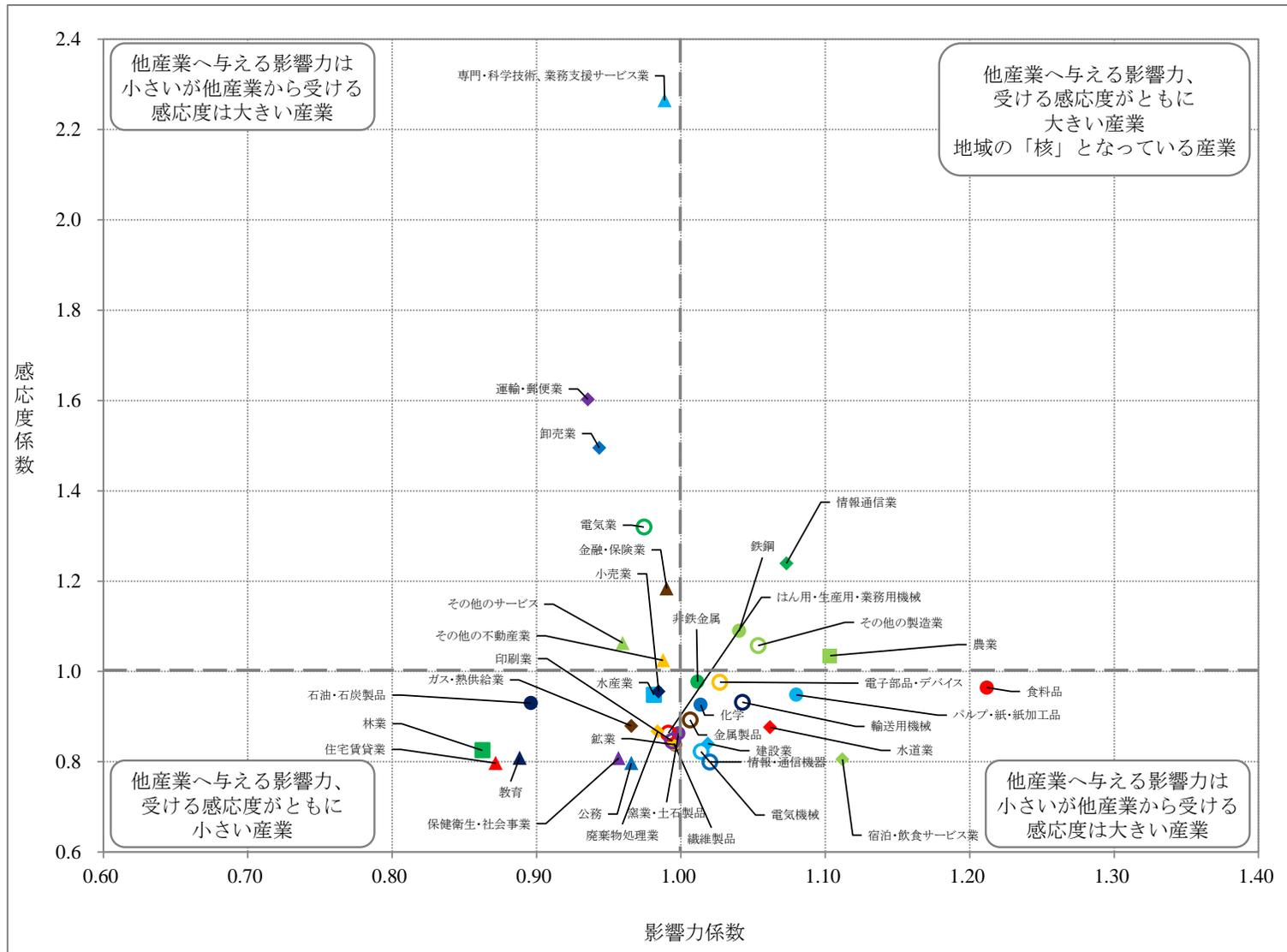


図 2-9 影響力係数と感応度係数

(出所：国土交通省北海道開発局「平成 27 年度北海道産業連関表」を基に調査団作成)

表 2-4 で北海道の域際収支（移輸出額－移輸入額）をみると、2015 年で 2 兆 877 億円の移輸入超過となっている。これを産業別にみると、第 1 次産業が 4,261 億円の移輸出超過、第 2 次産業が 2 兆 4,945 億円、第 3 次産業が 192 億円の移輸入超過となっており、さらに内訳をみると石油、石炭などのエネルギー関係や工業製品、生活用品などで移輸入が多い一方、移輸出が多いのは農水産品などとなっている。域際収支が黒字になっている産業としては、農業と運輸・情報通信業があげられる。

表 2-4 域際収支

部門名	移輸出（億円）	移輸入（億円）	域際収支（億円）
第 1 次産業	7,604	-3,343	4,261
農業	6,318	-2,887	3,431
林業	44	-67	-23
漁業	1,242	-389	853
第 2 次産業	38,098	-63,043	-24,945
鉱業	188	-6,964	-6,776
製造業	37,910	-56,079	-18,169
第 3 次産業	26,129	-26,321	-192
電力・ガス・水道	12	-126	-114
商業	8,635	-8,829	-194
金融・保険・不動産	432	-2,999	-2,567
運輸・情報通信	12,450	-9,112	3,338
公務	0	0	0
サービス業	4,573	-5,228	-655
分類不能	28	-28	0
産業計	71,830	-92,707	-20,877

（出所：国土交通省北海道開発局「平成 27 年度北海道産業連関表」）

表 2-5 に示したように、移輸出状況を道内 6 地区別にみると、札幌市を含む道央が道内全体の移輸出額 6 兆 6,037 億円のうち 61.6%の 4 兆 652 億円を占めていること、特に製造業で道内シェアが高い一方で、第 1 次産業と屠畜・肉・酪農品、水産食料品などは他地区にも分散していることが特徴的である。なお、第 3 次産業については、ほぼ人口割合と同じような分布となっている。

道央については、石油・石炭製品、電力・ガス・水道、金融・保険・不動産の移輸出額が上位となっている。また、鉄鋼製品、石油・石炭製品、非鉄金属一次製品など、道央が 100%もしくは 100%近い割合を占める品目がある。

道南の地区別割合は 7.6%である。部門別金額では、水産食料品、その他の製造品、電力・ガス・水道の移輸出額が上位となっている。また、水産食料品の道内割合は 26.1%で釧路・根室に次いで高い。

道北の地区別割合は 8.1%である。部門別金額では、電力・ガス・水道、耕種農業、金融・保険・不動産の移輸出額が上位となっている。また、繊維の道内割合は 36.4%と道央に次いで高い。

オホーツクの地区別割合は 6.7%である。部門別金額では、その他の製造品、耕種農業、水産食料品の移輸出額が上位となっている。また、道内割合は林業 23.0%、漁業 22.2%、製材・家具 22.2%と、特徴的な品目もある。

十勝の地区別割合は 6.4%である。部門別金額では、耕種農業、電力・ガス・水道、畜産の移輸出額が上位となっている。また、畜産の道内割合は 25.4%で釧路・根室に次いで高い。

釧路・根室の地区別割合は 9.7%である。部門別金額では、水産食料品、と畜・肉・酪農品、畜産

の移輸出額が上位となっている。また、水産食料品、漁業、畜産の道内割合は6地域の中で最も高く、パルプ・紙22.4%、化学製品21.0%といった特徴的な品目もある。

こうしたことから移輸出は道内に集中するものの、特に第1次産業については地区別にそれぞれ特徴があるといえる。

表 2-5 道内6地域別移輸出額

	道 央		道 南		道 北		オホーツク		十 勝		釧路・根室	
	金額 (百万円)	道内 割合 (%)										
耕種農業	123,862	34.1	17,629	4.8	74,948	20.6	55,686	15.3	66,962	18.4	24,546	6.8
畜 産	37,287	17	8,477	3.9	30,461	13.9	28,142	12.8	55,835	25.4	59,437	27.1
林 業	837	24.9	285	8.5	597	17.7	773	23	515	15.3	359	10.7
漁 業	13,864	17.8	12,987	16.6	12,107	15.5	17,361	22.2	1,431	1.8	20,352	26.1
鉱 業	8,916	72.2	447	3.6	322	2.6	202	1.6	286	2.3	2,171	17.6
と畜・肉・酪農品	123,047	33.3	41,461	11.2	37,735	10.2	46,034	12.5	52,906	14.3	67,891	18.4
水産食料品	96,819	19.5	129,453	26.1	41,095	8.3	52,710	10.6	5,754	1.2	169,770	34.3
その他の食料品	149,130	44	35,906	10.6	33,653	9.9	39,699	11.7	46,529	13.7	34,392	10.1
織 維	6,225	43.9	1,648	11.6	5,159	36.4	62	0.4	500	3.5	596	4.2
製材・家具	26,301	35.7	4,493	6.1	12,413	16.9	16,323	22.2	7,118	9.7	6,931	9.4
パルプ・紙	197,718	64.8	2,119	0.7	31,132	10.2	673	0.2	5,220	1.7	68,445	22.4
出版・印刷	5,174	78.2	223	3.4	635	9.6	138	2.1	291	4.4	157	2.4
化学製品	82,644	61.8	5,194	3.9	2,371	1.8	6,790	5.1	8,634	6.5	28,105	21
石油・石炭製品	699,217	99.4	166	0	2,899	0.4	90	0	770	0.1	311	0
皮革・ゴム	6,515	97.5	73	1.1	36	0.5	28	0.4	30	0.4	1	0
窯業・土石製品	22,156	54.6	7,633	18.8	4,723	11.6	2,187	5.4	2,248	5.5	1,632	4
鉄鋼製品	84,229	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
非鉄金属一次製品	218,590	98.3	1,555	0.7	972	0.4	187	0.1	498	0.2	603	0.3
金属製品	14,655	97.1	153	1	65	0.4	145	1	76	0.5	0	0
機 械	43,114	79.4	1,699	3.1	3,662	6.7	1,455	2.7	2,674	4.9	1,703	3.1
その他の製造品	399,116	67.6	67,027	11.3	21,608	3.7	68,825	11.7	25,919	4.4	8,097	1.4
建 築	29,416	70.3	2,261	5.4	3,629	8.7	2,172	5.2	1,662	4	2,714	6.5
建設補修	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
土 木	961	82.4	108	9.3	33	2.8	15	1.3	30	2.6	19	1.6
電力・ガス・水道	623,011	66.6	58,941	6.3	94,533	10.1	44,545	4.8	57,955	6.2	56,559	6
商 業	25,796	67.6	2,778	7.3	3,797	9.9	1,768	4.6	1,618	4.2	2,421	6.3
金融・保険・不動産	564,685	69.4	54,615	6.7	64,861	8	33,433	4.1	44,054	5.4	51,887	6.4
運輸・通信・放送	234,864	82.4	12,916	4.5	14,071	4.9	6,716	2.4	9,056	3.2	7,261	2.5
公 務	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
公共サービス	15,697	63.8	1,811	7.4	2,677	10.9	1,255	5.1	1,641	6.7	1,514	6.2
サービス業	209,604	63.7	26,699	8.1	36,209	11	16,434	5	20,739	6.3	19,163	5.8
事務用品	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
分類不明	1,784	60.3	221	7.5	328	11.1	191	6.5	214	7.2	219	7.4
内生部門計	4,065,234	61.6	498,978	7.6	536,731	8.1	444,039	6.7	421,165	6.4	637,256	9.7

(出所：国土交通省北海道開発局「2011年北海道内地域間産業連関表」<sup>10)</sup>)

## 2.1.2 北海道における輸出入状況

### (1) 輸出入状況

道内の貿易状況について輸出額をみると、2020年は石油製品、果実・野菜などは増加したものの、

<sup>10)</sup> 国土交通省北海道開発局「2011年北海道内地域間産業連関表」<https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/ki/keikaku/u23dsn0000001p1j.html>

それ以上に再輸出品、自動車の部分品、魚介類・同調製品などが減少したことから、図 2-10 に示したように、対前年比 26.5%減の 2,295 億円となった。その前年から 2 年連続の減少である。

2020 年の輸入については、再輸入品、飼料などは増加したが、原油・粗油、石炭、石油製品などが大きく減少したため、対前年比 30.0%減の 8,775 億円となり、同様に 2 年連続の減少である。貿易赤字額は前年比 31.2%減の 6,480 億円となった。

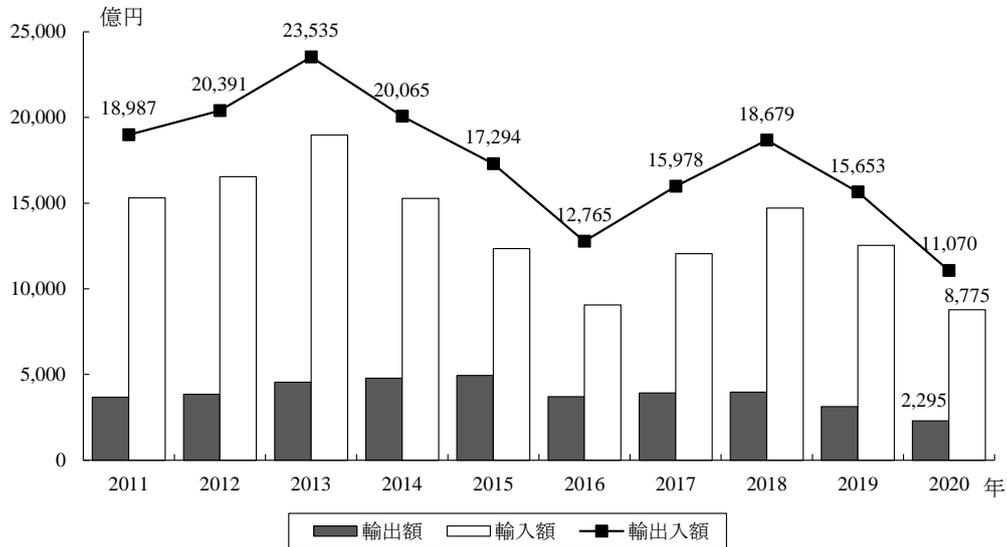


図 2-10 道内外国貿易額の推移

(出所：函館税関「令和2年分北海道外国貿易概況（確定値）（令和3年11月17日）」<sup>11</sup>を基に調査団作成）」

2020 年の北海道の品目別輸出額をみると、表 2-6 のとおり、魚介類・同調整品などが主な輸出品目となっているが、価額前年比 80.8%で、2 年連続のマイナスとなっている。また、表 2-7 によれば、品目別輸入額では原油・粗油が大きな割合を占めている。

表 2-6 輸出額上位品目

品目	価額	前年比（増減の推移）	主な増減国	
魚介類・同調整品	434 億 8,100 万円	80.8% (2年連続減)	増 台湾	減 中国
一般機械	356 億 7,200 万円	83.1% (2年連続減)	増 オランダ	減 タイ
鉄鋼	323 億 2,300 万円	82.4% (3年連続減)	増 サウジアラビア	減 韓国
自動車の部分品	167 億 5,300 万円	54.9% (6年連続減)	増 フランス	減 米国
鉄鋼くず	154 億 2,200 万円	85.5% (2年連続減)	増 バングラデシュ	減 韓国

(出所：函館税関「令和2年分北海道外国貿易概況（確定値）（2021年11月17日）」)

表 2-7 輸入額上位品目

品目	価額	前年比（増減の推移）	主な増減国	
原油・粗油	1,733 億 4,100 万円	47.7% (4年ぶり減)	増 —	減 アラブ首長国連邦
石炭	743 億 4,900 万円	65.3% (2年連続減)	増 台湾	減 オーストラリア
魚介類・同調整品	673 億 3,600 万円	88.8% (3年連続減)	増 ベトナム	減 ロシア
再輸入品	538 億 3,700 万円	130.0% (3年連続増)	増 韓国	減 米国
石油ガス類	478 億 9,900 万円	100.6% (4年連続増)	増 マレーシア	減 ロシア

(出所：函館税関「令和2年分北海道外国貿易概況（確定値）（2021年11月17日）」)

<sup>11</sup> 函館税関「令和2年分北海道外国貿易概況（確定値）（2021年11月17日）」 <https://www.customs.go.jp/hakodate/12toukei/i/02hokkaido/index.htm>

表 2-8 からは、2020 年の地域別輸出先はアジアが最も多く、その中でも中国が最も多く 487 億 6,400 万円、次いで香港が 267 億 800 万円であることが分かる。一方、地域別輸入先もアジアが最も多く、その中でも最も多い中国は 1,229 億 6,800 万円、次いで韓国が 863 億 1,400 万円となっている。

表 2-8 地域・国別輸出入実績

(価額：百万円)

地域（国）名	輸出				輸入			
	2020年		寄与度	2019年	2020年		寄与度	2019年
	価額	前年比		価額	価額	前年比		価額
総額	229,540	73.5%	-26.5	312,126	877,493	70.0%	-30.0	1,253,246
アジア	166,265	74.0%	-18.7	224,783	304,131	88.7%	-3.1	342,811
大韓民国	20,072	55.3%	-5.2	36,328	86,314	98.0%	-0.1	88,050
中華人民共和国	48,764	74.9%	-5.2	65,088	122,968	84.9%	-1.7	144,859
台湾	11,882	124.5%	0.7	9,546	4,821	83.8%	-0.1	5,749
香港	26,708	135.8%	2.3	19,669	147	2.5倍	0.0	58
ベトナム	12,436	103.3%	0.1	12,035	17,129	93.2%	-0.1	18,384
タイ	18,226	62.0%	-3.6	29,394	19,401	93.1%	-0.1	20,840
シンガポール	3,443	66.3%	-0.6	5,197	623	7.6%	-0.6	8,199
マレーシア	6,657	30.7%	-4.8	21,680	18,458	106.8%	0.1	17,282
フィリピン	3,079	28.9%	-2.4	10,666	7,217	86.3%	-0.1	8,365
インドネシア	6,101	110.2%	0.2	5,537	18,462	88.6%	-0.2	20,829
インド	2,351	61.0%	-0.5	3,858	2,217	81.8%	0.0	2,710
(ASEAN)	50,458	59.2%	-11.1	85,213	85,448	86.7%	-1.0	98,540
中東	7,051	144.2%	0.7	4,891	175,824	47.4%	-15.5	370,698
サウジアラビア	2,517	11.8倍	0.7	214	75,503	56.3%	-4.7	134,052
クウェート	1	2.0%	0.0	36	44,423	62.4%	-2.1	71,164
カタール	6	4.2倍	0.0	1	24,703	34.9%	-3.7	70,872
アラブ首長国連邦	4,519	98.0%	0.0	4,611	29,721	31.7%	-5.1	93,611
西欧	12,715	75.3%	-1.3	16,884	73,606	65.3%	-3.1	112,701
ノルウェー	6	0.4%	-0.5	1,678	1,347	62.8%	-0.1	2,145
スウェーデン	1,309	134.7%	0.1	971	2,411	87.3%	0.0	2,762
英国	208	44.9%	-0.1	464	4,621	75.4%	-0.1	6,125
オランダ	3,295	84.2%	-0.2	3,916	4,120	75.0%	-0.1	5,491
ベルギー	1,785	77.1%	-0.2	2,317	1,579	66.6%	-0.1	2,369
フランス	1,500	105.6%	0.0	1,420	10,437	31.5%	-1.8	33,159
ドイツ	2,889	95.0%	0.0	3,041	23,946	91.9%	-0.2	26,052
イタリア	787	80.3%	-0.1	980	5,457	75.4%	-0.1	7,242
フィンランド	148	4.6倍	0.0	32	6,460	119.0%	0.1	5,430
オーストリア	398	84.9%	0.0	468	3,022	98.6%	0.0	3,066
(EU)	14,371	82.2%	-1.0	17,480	72,207	65.8%	-3.0	109,697
中東欧・ロシア等	10,180	102.2%	0.1	9,960	79,452	80.0%	-1.6	99,288
カザフスタン	34	2.1倍	0.0	16	1,251	106.9%	0.0	1,170
ポーランド	186	2.1倍	0.0	89	2,053	102.2%	0.0	2,010
ロシア	7,672	110.9%	0.2	6,920	71,279	78.7%	-1.5	90,571
ハンガリー	1,321	74.8%	-0.1	1,765	356	109.7%	0.0	325
北米	19,818	59.8%	-4.3	33,140	111,933	82.8%	-1.9	135,213

地域（国）名	輸出				輸入			
	2020年			2019年	2020年			2019年
	価額	前年比	寄与度	価額	価額	前年比	寄与度	価額
カナダ	126	25.9%	-0.1	487	25,759	87.1%	-0.3	29,559
アメリカ合衆国	19,692	60.3%	-4.2	32,653	86,027	81.6%	-1.5	105,377
中南米	8,460	62.0%	-1.7	13,645	46,123	86.9%	-0.6	53,097
パナマ	4,008	38.4%	-2.1	10,438	-	-	-	-
チリ	2,903	136.6%	0.2	2,126	7,008	55.6%	-0.4	12,605
ブラジル	104	158.1%	0.0	66	34,255	100.2%	0.0	34,181
アフリカ	3,878	108.5%	0.1	3,573	1,527	6.8%	-1.7	22,321
南アフリカ共和国	137	52.8%	0.0	260	931	17.9%	-0.3	5,189
大洋州	1,173	22.3%	-1.3	5,249	84,897	72.5%	-2.6	117,114
オーストラリア	473	21.4%	-0.6	2,210	78,213	71.4%	-2.5	109,562
ニュージーランド	17	12.5%	0.0	135	6,636	91.1%	-0.1	7,285

（出所：函館税関「令和2年分北海道外国貿易概況（確定値）（令和3年11月17日）」）

表 2-9 に示したように、北海道港湾統計年報から北海道の移輸出入を重量ベースで見ると、全体では鉱産品、化学工業品、金属機械工業品が上位となっている。

移輸出は化学工業品、機械工業品、鉱産品の順に多いが、紙・パルプが 326 万トン（うち移出 286 万トン）、農水産品が 290 万トン（うち移出 267 万トン）など特徴的な品目もある。

移輸入量の総計は 1 億 1,595 万トン、移輸入量は 8,589 万トンで、移輸入量が 3,006 万トン上回っている。特に鉱産品は移輸出 550 万トンに対し、移輸入は 2,448 万トンと、移輸入が大きく上回っている。

表 2-9 北海道の品目別移輸出入量

品目別（単位：千トン）	総 計	移輸出			移輸入		
		計	移出	輸出	計	移入	輸入
農水産品 計	6,216	2,899	2,662	237	3,317	1,017	2,300
米穀類 小計	2,895	615	541	74	2,280	206	2,074
その他 小計	2,266	2,028	2,008	20	239	149	90
林産品 計	4,843	777	704	73	4,065	214	3,851
鉱産品 計	29,986	5,505	4,473	1,032	24,481	4,101	20,380
金属機械工業品 計	15,258	7,066	5,823	1,243	8,192	7,326	866
化学工業品 計	34,697	9,235	5,270	3,965	15,462	7,222	8,240
軽工業品 計	7,505	6,030	5,582	448	1,475	1,072	403
紙、パルプ 小計	3,617	3,264	2,860	404	352	204	148
繊維 小計	10	1	0	1	8	1	7
食料 小計	3,879	2,764	2,721	43	1,115	867	248
雑工業品 計	2,552	784	528	256	1,767	1,138	629
特殊品 計	6,977	1,496	587	909	5,481	3,610	1,871
分類不能のもの	180	88	1	87	92	2	90
合 計	104,500	38,496	28,028	10,468	66,004	26,171	39,833
フェリー	97,339	47,393	47,393	0	49,946	49,946	0
総 計	201,839	85,889	75,421	10,468	115,950	76,117	39,833

（出所：北海道「北海道港湾統計年報（令和元年）」資料を基に調査団作成）

## (2) 北海道における財貨・サービスの移輸出の見通し<sup>12</sup>

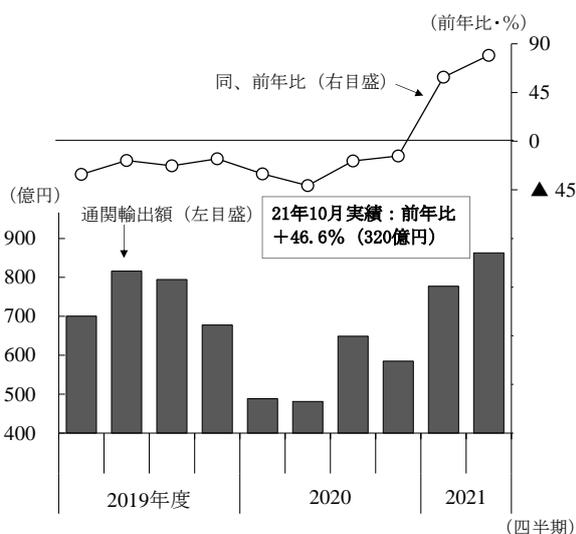
2021年度の財貨・サービスの移輸出はともに増加すると予測されている。財の輸出は、「魚介類・同調製品」や「自動車の部分品」などの需要増加により前年を大幅に上回る。財の移出は、国内需要の回復などを受けた道内農水産品や工業製品の増加からやはり前年を上回る。

一方、サービスの移輸出について、道内を訪れる旅行者<sup>13</sup>をみると、図2-11に示したように、外国人入国者数（海外客の参考指標）はほぼゼロが続き、図2-12に示した来道者数（道外客の参考指標）は、コロナ禍前である2019年の4割程度の水準と低迷している。

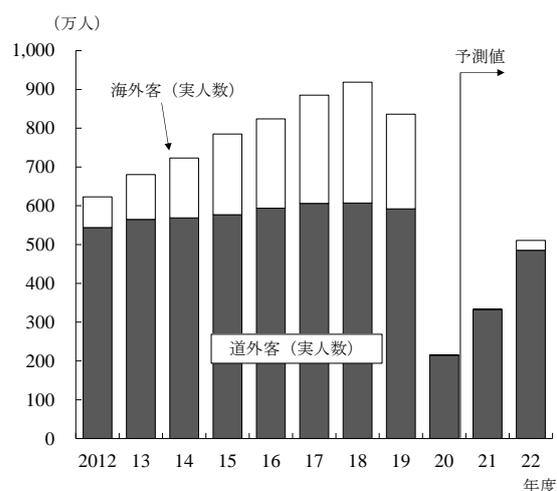
2021年度通期では、道外客は道内外の感染状況により変動するものの、ワクチンの普及などから旅行マインドが改善し徐々に持ち直すと考えられる。海外客は入国制限措置の緩和などからビジネス客の一部が期待されるものの、大部分を占める観光客については厳しい状況が続くと予想される。

2022年度は、世界的な景気回復とその持続から、財の移輸出は増加基調を維持すると考えられる。サービスの移輸出では、新型コロナウイルス感染症の影響が和らぎ、政府や自治体による観光需要喚起策などから旅行マインドの改善基調持続が見込まれ、道内を訪れる旅行者は前年から大きく持ち直すとみられている。海外客は、観光目的の入国制限が完全に解除されることが難しいことなどから、国際的な人の移動の正常化は当面期待できないと考えられる。

こうしたことから、実質移輸出は、2021年度が前年比+4.5%（名目：同+7.5%）、2022年度が同+4.2%（名目：同+4.9%）と予測している。



注：直近期は2021年7-9月期  
函館税関「北海道貿易概況」より作成



注：2020年度まで実績。2021年度以降は道銀地域総合研究所の予測  
北海道「北海道観光入込客数調査報告書」などを基に道銀地域総合研究所が作成

図2-11 通関輸出額の推移

(出所：北海道銀行発行、道銀地域総合研究所企画・編集「2022年度北海道経済の展望 (2021.12.1)」)

図2-12 道外客と海外客の見通し

(出所：北海道銀行発行、道銀地域総合研究所企画・編集「2022年度北海道経済の展望 (2021.12.1)」)

<sup>12</sup> (2)、(3)は道銀地域総合研究所の予測・公表

<sup>13</sup> 道外客・海外客の観光消費はサービスの移出・輸出に該当

### (3) 北海道における財貨・サービスの移輸入の見通し

2021年度の財貨・サービスの移輸入は、個人消費など道内内需の持ち直しを受けて、輸入、移入ともに増加すると考えられる。実質移輸入は、2021年度が前年比+2.2%（名目：同+8.1%）、22年度が同+2.8%（名目：同+1.9%）と予測している。

## 2.2 海外進出・展開に係る道内企業の強みと課題

### 2.2.1 海外進出・展開状況

#### (1) 各種アンケート調査結果からみる道内企業の海外進出状況

##### 1) 道内企業の海外事業展開の形態

海外進出状況について独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）北海道貿易情報センターと北海道経済部経済企画局国際経済課が実施した調査結果<sup>14</sup>をみると、海外ビジネスを行っている道内企業は回答があった848社のうち666社となっている。道内企業の海外事業展開の形態としては「輸入（自社・他社を問わない）のみ」が455件、「自社による直接輸出のみ」が253件となっている。また、道内企業の海外拠点の総数は403となっている。

##### 2) 道内企業のグローバル化（輸出など）対応への意向

図2-13のとおり、札幌市が実施した札幌市企業経営動向調査によれば、経営改善を図るための取り組みについて、グローバル化への対応（輸出・輸入などの海外企業との取引、外国人の人材活用、外国人観光客への対応強化、社員の海外研修、商品・メニューの外国語表記など）とする企業は2020年下期調査で8.6%、2021年上期は7.1%となっており、高くはない。

<sup>14</sup>JETRO (2021)「道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出等）実態調査」[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jetro/japan/hokkaido/company/gaiyo2021.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/japan/hokkaido/company/gaiyo2021.pdf)

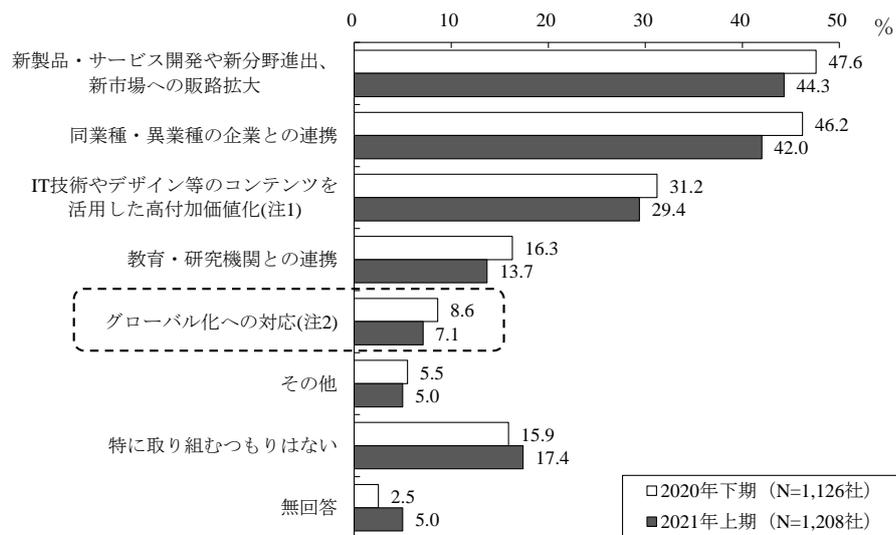


図 2-13 経営改善を図るための取り組み内容（複数回答）

（出所：札幌市「札幌市企業経営動向調査」<sup>15</sup>を基に調査団作成）

注 1：IT 技術やデザインなどのコンテンツを活用した高付加価値化（ホームページ（HP）やソーシャルネットワークサービス（SNS）などによる広報（PR）、商品などを映像で PR、情報技術（IT）導入による効率化など）

注 2：グローバル化への対応（輸出・輸入などの海外企業との取引、外国人の人材活用、外国人観光客への対応強化、社員の海外研修、商品・メニューの外国語表記など）

### 3) 道内 IT 企業の海外企業との連携状況

例として道内 IT 産業の状況をみると、図 2-14 に示したように、一般社団法人北海道 IT 推進協会の IT レポート 2020 によれば、道内事業所の 9.6%が海外と連携中、7.3%が今後連携予定とした一方で、考えていないとの回答が 75.3%と高い。他方で、道外事業所（道外に本社がある企業の北海道事業所）では、17.9%が海外と連携中、10.3%が今後連携予定となっており、相対的に道内事業所よりも高い。

企業が海外連携先を置く国・地域としては、ベトナムに 18 事業所、中国に 13 事業所、米国に 9 事業所、シンガポールに 5 事業所のほか、台湾とタイ、バングラデシュに各 4 事業所、マレーシアとインドに各 2 事業所となっている。

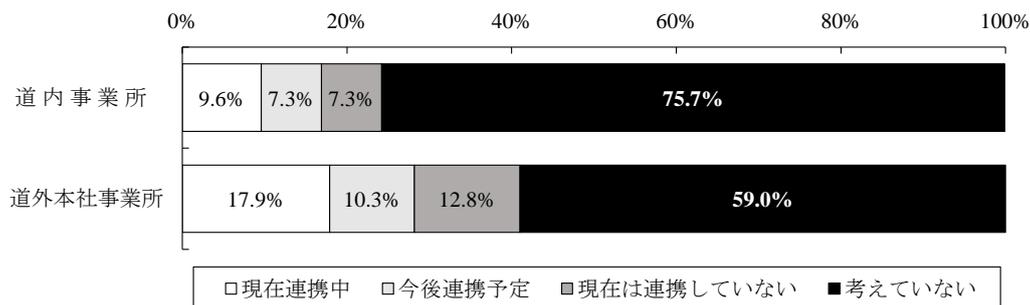


図 2-14 海外企業との連携状況

（出所：一般社団法人北海道 IT 推進協会「IT レポート 2020」<sup>16</sup>を基に調査団作成）

図 2-15 によると、海外企業との連携状況としては労働力の活用（アウトソーシング、オフショア

<sup>15</sup> 札幌市「札幌市企業経営動向調査」 <https://www.city.sapporo.jp/keizai/top/joho/dokochosa.html>

<sup>16</sup> 一般社団法人北海道 IT 推進協会「IT レポート 2020」 <https://www.hicta.or.jp/topics/news/5791/>

開発など) が最も多く 62.5%、次いで自社製品・サービスの海外展開が 32.5%、技術者の受入が 25.0%となっている。

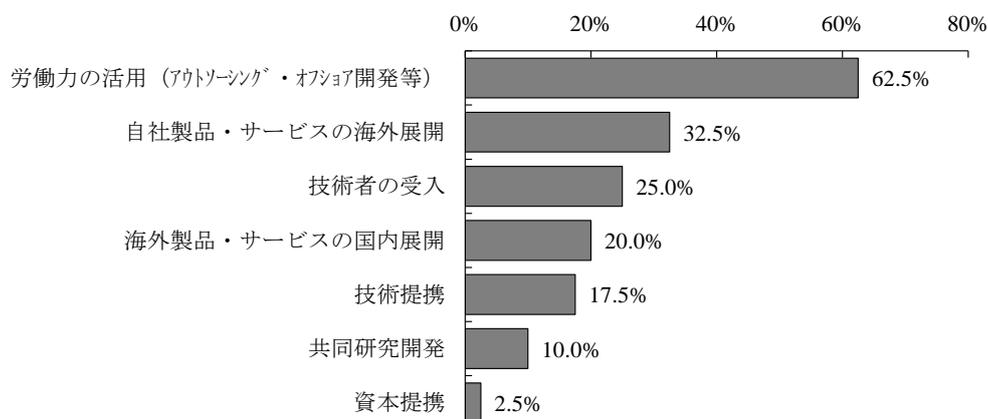


図 2-15 海外企業との連携状況 (複数回答)

(出所：一般社団法人北海道 IT 推進協会「IT レポート 2020」を基に調査団作成)

## (2) 外国人技能実習生の受入状況

特に、第一次産業や水産品など食料品製造業、建設業などの担い手不足を背景に、外国人技能実習生の受入は増加傾向にある。図 2-16 によると、2020 年の受入数は 1 万 2,293 人と前年対比で 1,075 人増加している。

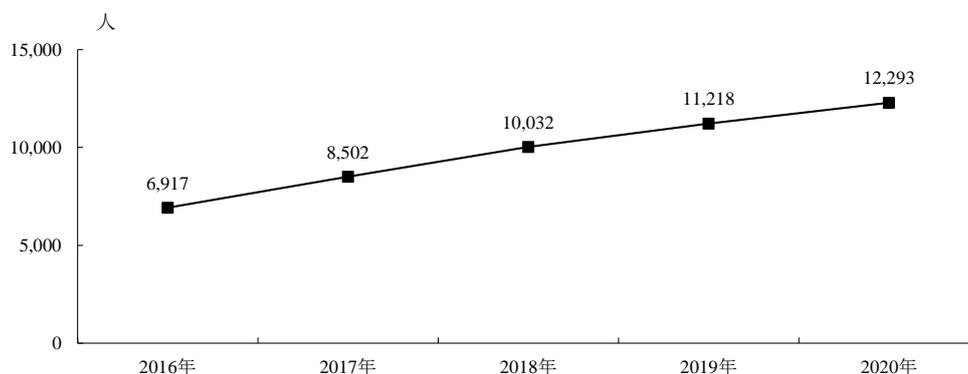


図 2-16 外国人技能実習生受入数の推移

(出所：北海道「外国人技能実習制度に係る受入状況調査 2020 年度調査結果報告書」<sup>17</sup>を基に調査団作成)

業種別にみると、図 2-17 のとおり、最も多く外国人技能実習生を受け入れている分野が食料品製造業の 50.5%、次いで農業の 19.7%となっている。図 2-18 が示すように、国籍別にはベトナムが最も多く 62.0%、次いで中国の 19.2%となっている。

<sup>17</sup> 北海道「外国人技能実習制度に係る受入状況調査 2020 年度調査結果報告書」<https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/jzi/contents/kokusai.html>

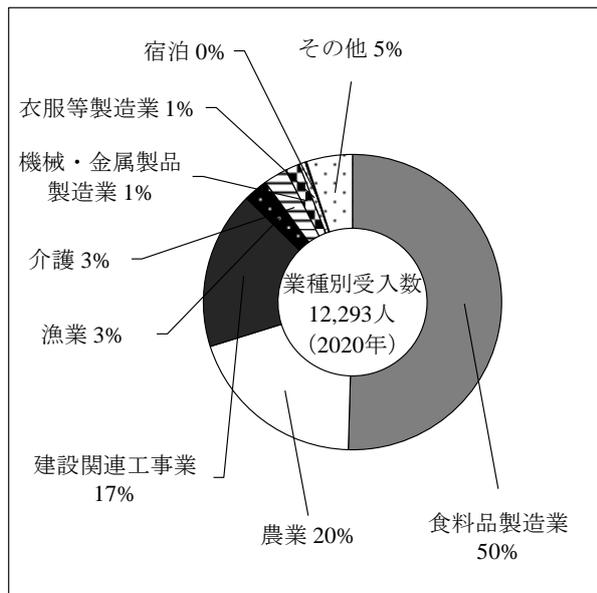


図 2-17 外国人技能実習生の業種別受入数

(出所：北海道「外国人技能実習制度に係る受入状況調査 2020 年度調査結果報告書」を基に調査団作成)

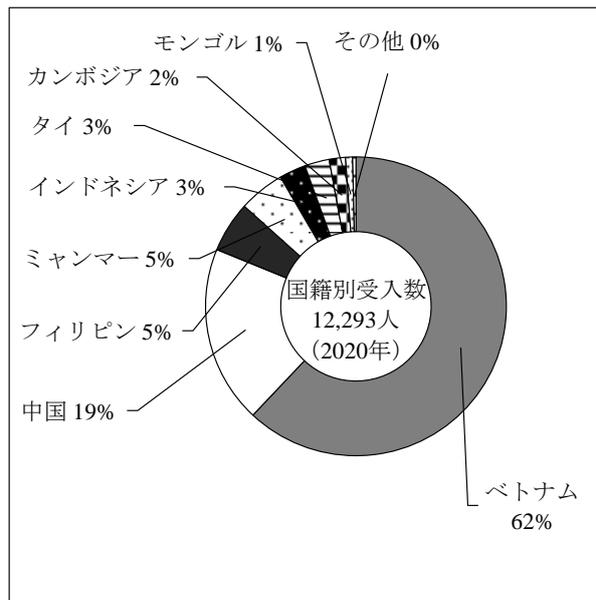


図 2-18 外国人技能実習生の国籍別受入数

(出所：北海道「外国人技能実習制度に係る受入状況調査 2020 年度調査結果報告書」を基に調査団作成)

## 2.2.2 道内企業が強みを持つ産業分野

ここまでの分析結果から、道内企業が強みを持つ分野を整理する。

域外取引がある程度見込まれる産業であることを前提に、道内生産額が大きい産業のうち、建設業と保健衛生・社会事業（産業連関表上の分類であることから、以降は「保健・福祉」と読み替える）、加えて構成比が相対的に高い農業が考えられる。ただし、建設業自体は公共投資額の減少などを背景に業界自体が縮小傾向にあることから、後述するように慎重に検証した。

表 2-10 に整理したように、他地域よりも集積が進んでいる特化係数の高い産業としては水産業と農業、付加価値額が大きい産業としては保健・福祉、農業、水産業、影響力・感応度係数の高い産業としては農業、情報通信業が考えられる。

表 2-10 道内企業が強みを持つ産業分野

産業連関表区分	生産額	特化係数	付加価値額	影響力感応度係数	技能実習生受入上位3産業
建設業	●				●
保健衛生・社会事業	●		●		
農業	●	●	●	●	●
水産業		●	●		
食料品製造業					●
情報通信業				●	

1) 建設業及び周辺産業を「防災、環境保全、衛生」と「省エネルギー（省エネ）、脱炭素、寒冷地、新エネルギー（新エネ）」分野へ

建設業は生産額こそ大きい規模が縮小傾向にあり、図 2-19 をみると、建設投資額はピーク時であった 1993 年の 4 兆 8,486 億円から、2017 年には 3 兆 199 億円と 37.7%減、就業者数は 1995～1997 年の 35 万人から 2017 年には 22 万人と 37.1%減、許可業者数は 1999 年の 2 万 6,076 社から 2017 年の 1 万 9,478 社の 25.3%減と大きく落ち込んでいる。

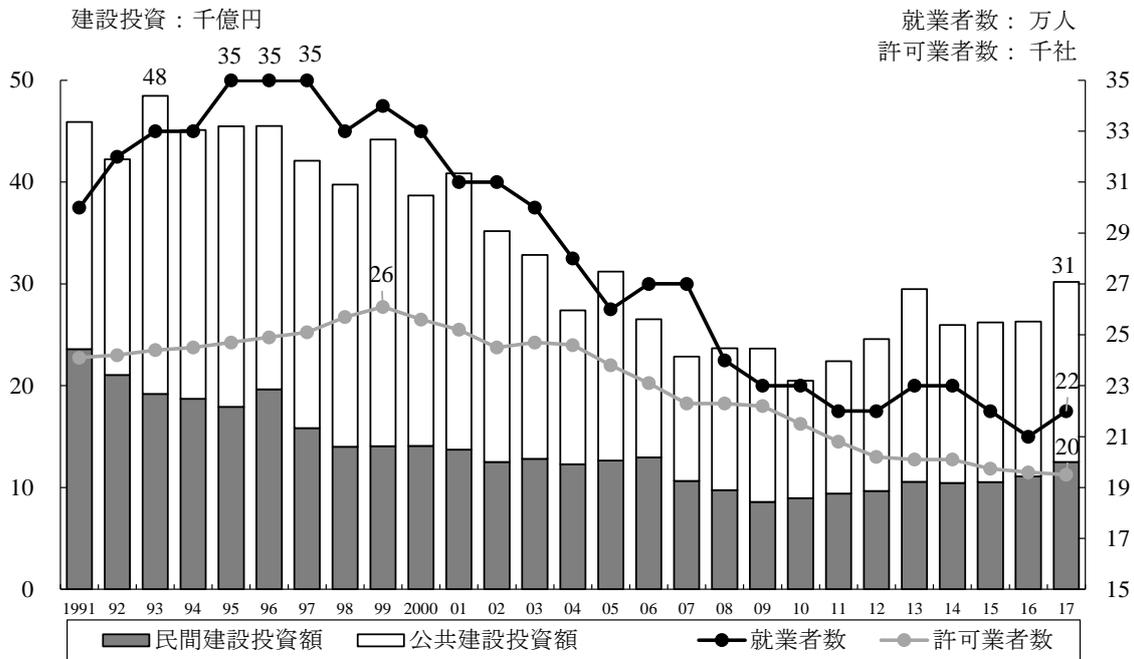


図 2-19 道内建設投資額と就業者数、許可業者数

(出所：北海道「道内建設業の現状（資料）」<sup>18</sup>を基に調査団作成)

一方で、図 2-20 をみると、道内建設業の営業利益率は近年増加傾向にあり、許可業者数の減少といった淘汰はあったものの、利益体質は回復傾向にある。これには過剰供給構造の解消や経営改善などに加えて、生産性や技術力の向上も寄与していると考えられる。北海道が策定した「北海道建設産業支援プラン 2018」においては、情報通信技術（ICT）の積極的活用や災害時にも強い良質な社会資本整備、維持管理の負担が少ない構造物を造るための技術力向上などが課題としてあげられており、これらを克服できれば産業としての強さは維持できるはずである。

また、地域の安全・安心の確保といった視点から防災や災害復旧対応の重要性に加え、北海道は積雪寒冷地であり、長年厳しい自然環境の中で発展してきたことから、燃料消費の削減や外気温の影響を低減する建設技術など北海道独自の技術などが蓄積されており、こうした優位性や独自の技術を活かした事業展開などによる新たな市場への進出が期待されている。

北海道の建設業は縮小傾向にはあったものの、企業の収益性は改善傾向にあること、防災や災害対応といった側面に加えて、寒冷地など北海道独自の技術も有していることなどから、特に北海道において生産額の大きな建設業は、周辺産業を含めて「防災、環境保全、衛生」と「省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ」の 2 つに区分して対象としたい。

<sup>18</sup> 北海道「道内建設業の現状（資料）」 [https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/2/3/2/4/3/1/0/\\_shiryo1.pdf](https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/2/3/2/4/3/1/0/_shiryo1.pdf)

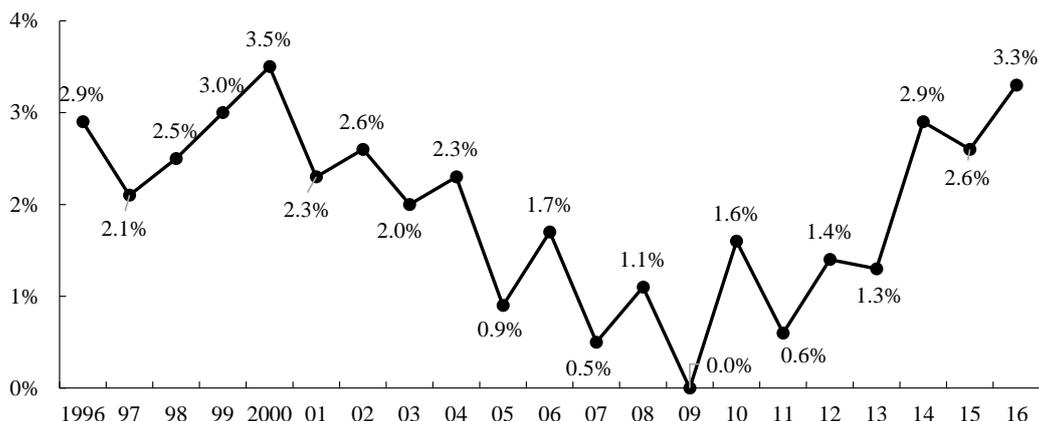


図 2-20 道内建設業売上高営業利益率

(出所：北海道建設業信用保証(株)資料を基に調査団作成)

## 2) 情報通信業及び周辺産業を「デジタルトランスフォーメーション (DX)・技術省力化」分野へ

道内の情報通信業について整理すると、図 2-21 にあるように、IT 産業<sup>19</sup>の 2020 年度の売上高は 4,870 億円、2021 年度売上見込みは 5,098 億円と、調査開始以来初の 5,000 億円台に達する見込みである。

北海道 IT レポートでは工業出荷額の業種比較も独自に行っているが、2020 年工業統計によれば最も出荷額が多い分野は食料品製造業の 2 兆 2,091 億円、次いで石油製品・石炭製品製造業の 7,848 億円となっており、IT 産業はこの 2 業種に次ぐ道内 3 番目の出荷額であり、すでに大きな産業と位置付けることができる。このことから、IT 産業の周辺・関係産業なども含め「DX・技術省力化」として本調査の対象とする。

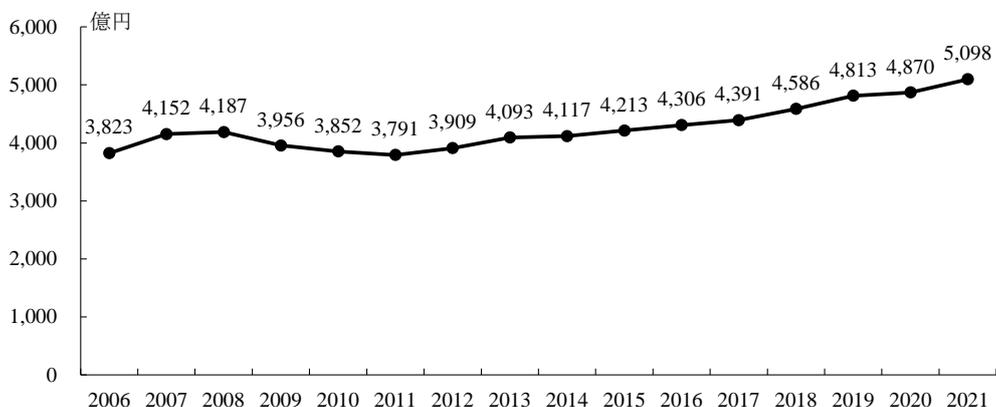


図 2-21 北海道 IT 産業総売上高の推移

(出所：一般社団法人北海道 IT 推進協会「IT レポート 2021」<sup>20</sup>を基に調査団作成)

<sup>19</sup>北海道 IT レポートでは、IT 産業を受託開発ソフトウェア業とパッケージソフトウェア業、組み込みソフトウェア業、ゲームソフトウェア業、システムハウス業、情報処理・提供サービス業、インターネット付随サービス業、その他（上記に該当しない事業でデジタル技術に関わる製品・サービスの提供を行う事業）と定義している。

<sup>20</sup>一般社団法人北海道 IT 推進協会「IT レポート 2021」

<https://www.hicta.or.jp/topics/news/7351/>

3) 農業、水産業、食料品製造業を「農林水産業、食品産業」分野へ、そして保健衛生・社会事業を「医療、防疫、福祉」分野へ

2014年に制定された北海道産業競争力強化戦略によれば、図2-22のとおり、産業面では食、観光を核とした自立型経済の実現、地域経済の好循環、グローバルに活躍する企業の輩出などを目指して、「食」と「観光」関連産業を戦略成長分野として位置付け、取り組みを強化することとしている。

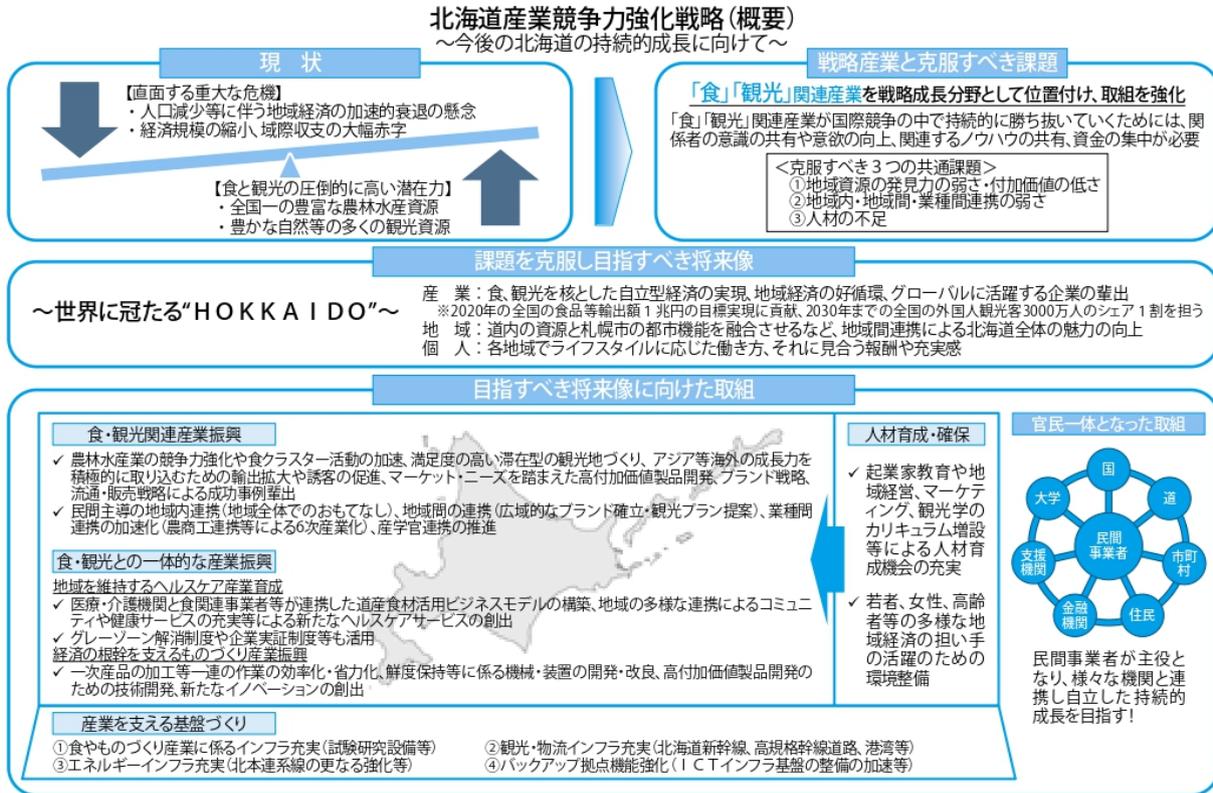


図2-22 北海道産業競争力強化戦略(概要)

(出所：北海道産業競争力協議会「北海道産業競争力強化戦略」<sup>21)</sup>)

現行の第2期北海道創生総合戦略(改訂版：推進期間2020～2024年)では、基本戦略の一つとして「北海道の優位性・独自性を活かして経済・産業が活性化し、いきいきと働ける社会」が掲げられている。

表2-11のように、基幹産業である農林水産業の振興はもとより、地域資源を最大限に活かした食や観光、ものづくりやエネルギーなどの産業振興、海外からの投資の拡大、脱炭素社会への転換、さらにはDXの推進や未来技術の活用を進め、スマート農業や航空宇宙分野といった他地域から注目される取り組みなどを推進するとともに、これらの産業を支える人材の育成を図り、地域産業の競争力強化を図ることとしている。

<sup>21</sup> 北海道産業競争力協議会「北海道産業競争力強化戦略」file:///C:/Users/kakita/Desktop/no611\_gyousei-1.pdf

表 2-11 第 2 期北海道創生総合戦略（改訂版）

基本戦略 3「北海道の優位性・独自性を活かして経済・産業が活性化し、いきいきと働ける社会」

<p>●数値目標：道産食品輸出額：1,500 億円以上（2024 年）                  外国人観光客：一万人（設定可能な状況となり次第、設定する）                  一人当たり道民所得：10%上昇（2024 年）</p>	
<p>①魅力ある食の国内外への展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食クラスター活動の展開による道産食品の高付加価値化と食産業の強靱化</li> <li>北海道ブランドの発信と道産品の販路拡大</li> </ul> <p>②農林水産業の持続的成長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>需要に応じた安全・安心な食料の安定供給とこれを支える持続可能な農業の推進</li> <li>国内外の食市場を取り込む高付加価値農業の推進</li> <li>地域農業を支える経営体の体質強化</li> <li>農業生産を支える基盤づくりと戦略的な技術開発・導入</li> <li>活力に満ち、心豊かに暮らしていける農村づくり</li> <li>食育の推進</li> <li>安全・安心なエゾシカ肉の流通拡大</li> <li>ICT 技術の活用などによる野生鳥獣対策</li> <li>森林資源の循環利用の推進</li> <li>森林等の二酸化炭素吸収源の確保</li> <li>木育の推進</li> <li>道産水産物の競争力の強化</li> <li>海域の特性に応じた栽培漁業の一層の推進</li> <li>経営の安定化による水産業の振興</li> </ul> <p>③「観光立国北海道」の再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クリーン×セーフティ北海道</li> <li>量×質の追求</li> <li>旅行者比率のリバランス</li> <li>新しい旅行スタイルの推進</li> <li>観光インフラの強靱化</li> </ul> <p>④ものづくり産業をはじめ北海道の発展をリードする産業の振興</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本道の経済や雇用を支えるものづくり産業の振興</li> </ul>	<p>(④の続き)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>航空宇宙分野への参入促進や新たなビジネスの創出などによる成長産業化</li> <li>積雪寒冷等を活かした自動運転実証試験の活性化</li> <li>健康長寿社会の実現に向けた産業振興</li> <li>産学官連携による研究開発の推進と生産性の向上</li> <li>北海道の魅力や強みを活かした海外展開</li> <li>エネルギーの効率的な利用と環境・エネルギー産業の創造</li> <li>地域の再生可能エネルギー等を活用した取組の推進</li> </ul> <p>⑤地域経済を支える中小・小規模企業の振興</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小・小規模企業の持続的発展</li> <li>地域商業の活性化</li> </ul> <p>⑥道外・海外からの投資促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外からの投資促進</li> <li>本道の資源や首都圏等との同時被災リスクの低さ、バックアップ機能などの立地優位性を活かした企業誘致の推進</li> <li>地域と連携した企業誘致活動等の展開</li> </ul> <p>⑦産業をけん引する人づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農業・農村の魅力発信する新たな人材の育成・確保</li> <li>森林づくりを担う林業事業体の育成及び人材の育成・確保</li> <li>水産業の担い手の育成・確保</li> <li>建設産業の担い手の育成・確保</li> <li>将来を見据えた産業人材の育成・確保</li> <li>きめの細かい職業訓練の実施</li> </ul> <p>⑧働き方改革の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>就業環境の改善</li> </ul>

（出所：北海道「第 2 期北海道創生総合戦略（改訂版）」）

厳しい環境が続いている北海道経済の中であって、国内外から高い支持を受けている食の分野では、食に関わる幅広い産業（産）と関連機関（学官金）がオール北海道で今まで以上に緊密に連携・協働できる体制を整備するとともに、効果的なバリューチェーン（価値連鎖）の形成を図るのが食クラスター活動であり、北海道ならではの食の総合産業の構築を目指しており、戦略的には農業や漁業、食料品製造業は「食」という括りで一体的に捉えられている。また、保健衛生・社会事業についてもヘルスケアやライフスタイルなど産業分野的には多面的な要素を含んでいること、さらには新型コロナウイルス感染症対策といった「防疫」についても今後の注力が求められていることが分かる。

つまり具体的には、農業、水産業、食料品製造業を育成するために、食クラスター活動の展開による農林水産業の競争力強化や道産食品の高付加価値化、食産業の強靱化、ブランド化など一体化した方向性が示されているといえる。これら 3 つの産業は原材料生産と加工といった面の関係性も深いことから、包括して「農林水産業、食品産業」としたい。

保健衛生・社会事業については、様々な産業との結びつきが深く、特に北海道は良質で豊富な食や温泉、自然などの地域資源、医療系大学の集積や研究シーズ、ものづくり産業の集積など、健康長寿関連ビジネスに有用な資源を多数有しており、健康寿命の延伸に関連する全ての産業を対象とした健康長寿産業の振興を効果的にスピード感を持って推進している。

北海道産業競争力強化戦略では「地域を維持するヘルスケア産業の育成」や、第2期北海道創生総合戦略における「健康長寿社会の実現に向けた産業振興」では、健康長寿産業の振興に加え、新たなヘルスケアサービスの創出や普及、新規サービス事業者の参入を促進している。また、「産学官連携による研究開発の推進と生産性の向上」では、食・健康・医療などの研究成果の社会実装を目指しており、特にこれからの社会・生活維持のための新型コロナウイルス感染症対策なども包含している。こうしたことから、より包括的かつ分かりやすい表現として「医療、防疫、福祉」として対象に選定した。

#### 4) 本事業で対象とする産業分野

以上を踏まえ、本事業で対象とする産業分野は表 2-12 のとおり、「防災、環境保全、衛生」、「省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ」、「医療、防疫、福祉」、「農林水産業、食品産業」、「DX、技術省力化」の5分野とする。

表 2-12 対象産業

当初区分	対象産業（読み替えを含む）
建設業	防災、環境保全、衛生
	省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ
保健衛生・社会事業	医療、防疫、福祉
農業	農林水産業、食品産業
水産業	
食料品製造業	
情報通信業	DX、技術省力化

### 第3章 調査対象企業のリストアップ

道内企業が強みを持つ産業分野及び途上国の開発課題とニーズを踏まえ、道内企業の中から海外展開に強い意欲を持つ企業や開発途上国の課題解決に貢献できると想定される企業を、本調査の対象としてリストアップした。以下にリスト化の流れとその結果を示す。

#### 3.1 道内企業の進出可能性が特に高い途上国・地域

道内企業のリストアップにあたっては、まずそれら道内企業の進出可能性が特に高いと思われる途上国を絞り込んだ。その主な基準は以下のとおりである。

- ・すでに多くの日系企業が現地に進出をしているという点で、日系企業の拠点数が多い国
- ・道内企業の雇用安定化やひいては海外展開に貢献しようという点で、北海道在住者が多い国
- ・北東アジアと中央アジアについては、気候の類似性から北海道と共通する産業構造を有しており、かつ自治体間での積極的な交流がみられる国
- ・中南米地域については、現地の日本人ネットワークが構築されているという点で、道人会が存在する国

これらの基準のほか、支援機関へのヒアリング結果、地域ごとのバランスを考慮した結果、図 3-1 に示すとおり、タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、モンゴル、ウズベキスタン、キルギス、インド、パキスタン、ブラジル、アルゼンチン、ガーナの 12 か国を本調査の対象として選んだ。その選定プロセスは次のとおりである。

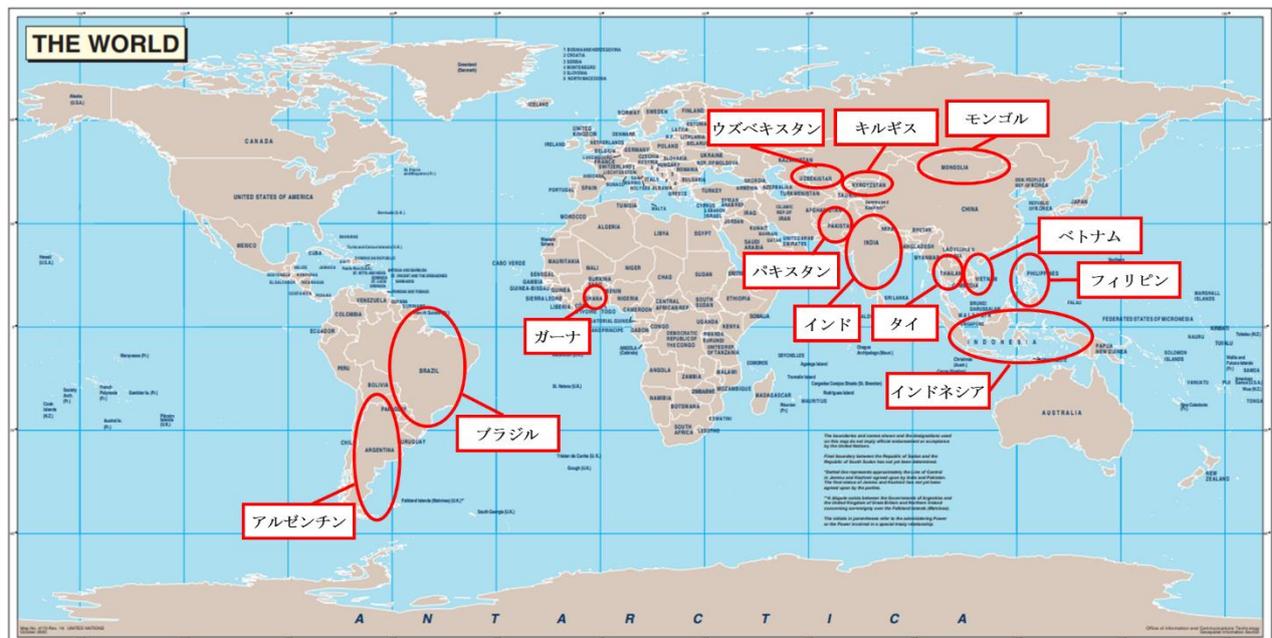


図 3-1 道内企業の進出可能性が特に高いと思われる途上国

(出所：The United Nations Geospatial Information Section ウェブサイト<sup>22</sup>を基に調査団作成)

<sup>22</sup> <https://www.un.org/geospatial/content/map-world>

### (1) 東南アジア

支援機関へのヒアリングにおいて北海道経済産業局からは、ベトナム、タイなど東南アジアが道内企業の主な海外進出先である旨が聞かれた。北海道庁と札幌市役所からも、道内企業の進出先としては東南アジアが重視されているとの説明があった。道内企業の海外 403 拠点中、タイには 34 拠点、ベトナムには 36 拠点があり、最も多い中国の 95 拠点に次ぎ、米国の 34 拠点に並ぶ数である<sup>23</sup>。その他の東南アジア諸国連合（ASEAN）諸国を含めると、東南アジアにおける道内企業の海外拠点数は全体の 3 割以上を占めることから、東南アジア地域が道内企業にとって最も有望な進出地域の一つであるといえる。

具体的には、上述のとおりすでに多くの道内企業が進出しており、道内企業のネットワークなどビジネスの素地がすでにある程度構築されていると考えられるタイ、ベトナムに加えて、在住外国人数も他の ASEAN 諸国と比べて比較的多いインドネシアとフィリピンを選出した。

### (2) 北東アジア、中央アジア

北海道とロシア語圏との交流がソ連時代から続き、北海道大学、札幌大学などではロシア語人材を多く輩出している。加えて、経済、学術、文化など様々な分野において、北海道はロシア語圏との事業実績やネットワークが日本の中でも傑出している。道内自治体では英語、中国語、韓国語同様にロシア語の資料や標識を有する例も多く、他地域に比べて住民がロシア語やロシア文化に触れる機会が多い。ロシア語圏との自治体交流も活発であり、中央アジアではウズベキスタンと東川町、キルギスと士幌町などで進められている。ロシア語通訳の層も厚く、外務省や JICA などによるロシア語圏の研修は北海道で実施されることが多い。

積雪・寒冷地、低人口密度に加え一次産業への依存度が高いという社会・経済環境はモンゴルや中央アジアとの類似性が高い。農業は畑作中心であり、稲作中心の本州などに比べて、北海道はこれらの地域における課題解決に有用な技術や経験を有している。土木インフラ整備においても低人口密度、積雪寒冷のほか、人口あたりの森林面積が大きいといった環境はこれらの地域と共通しており、北海道で培った土木・建設技術が課題解決に資すると考えられる。JICA 北海道センター（帯広）では特に中央アジアやモンゴルなどとの交流を積極的に推進している。こうした理由から、本調査では北東アジア・中央アジア、特に気候が類似するモンゴル、キルギスと自治体交流が進むウズベキスタンを対象とする。

### (3) 南アジア

南アジア地域については、道内企業の進出実績があり、かつ北海道在住数が比較的多い国という点でインドとパキスタンを選んだ。どちらの国も、両国からの北海道在住者全体に占める専門的・技術的分野<sup>24</sup>の知識や技術を有する人数が相対的に多いという特徴があることから、道内企業の製品・技術が途上国の課題やニーズに適合するよう外国人人材としての技術的な貢献も期待できる。

### (4) 中南米

中南米地域においては、北海道在住者が相対的に多く、かつ現地道人会の会員数が多いブラジルと

<sup>23</sup> 参照：JETRO（2021）『道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出等）実態調査』

<sup>24</sup> 法務省（2021）『在留外国人統計（2020年12月）』の在留資格（在留目的）のうち、高度専門職、技能、技術、技術・人文知識・国際業務等、主に就労目的で在留が認められる者

アルゼンチンを選んだ。ブラジルの現地道人会会員数は 730 人、アルゼンチンは 1,327 人と、明治後期からの道民移住といった歴史的な背景もあり、12 か国の中でも突出して多い。現地における日本人ネットワークがある程度構築されていると考えられることから、道内企業にとって海外進出の可能性は大きいと考えられる。

## (5) アフリカ

2020 年時点では道内企業のアフリカ地域への進出事例はない<sup>25</sup>。しかしながら、北海道経済産業局からは、近年札幌市にガーナ名誉領事館が設立されたことによりガーナを有望視したいとの意見が聞かれた。加えて、ガーナにおける日系企業の現地拠点数は 48 社<sup>26</sup>とアフリカ諸国の中では比較的多い<sup>27</sup>ことから、アフリカ地域からはガーナを選出した。

対象とする上記 12 か国については、道内企業が海外進出を検討する際に参照しうる基礎情報として、現地の日系企業拠点数、道内企業拠点数、北海道在住外国人人数などのほか、GDP 成長率や一人当たり名目 GDP などの基礎的経済指標をそれぞれ添付資料 2 に整理した。

### 3.2 既存の道内企業リストの整理

次に、道内で独自技術を持ち、かつ海外への展開意欲を持つと想定される企業をリストアップするため、まずは新輸出大国コンソーシアムなどの道内支援機関で把握されている企業リストの整理をした。整理にあたっては表 3-1 にある 9 の道内企業リストを使い、これに調査団の持つネットワークにより把握している企業を追加したところ、1,019 社の企業がリスト化された。

ここから同一企業の重複を除いた上で、第 2 章で記載した 5 つの産業分野別に、i) 海外への展開意向がみられかつ自社独自の技術を有する企業、ii) 開発途上国の課題解決に資するとみられる技術を持つ企業、iii) 商社のように独自商品を持たない企業ではない、iv) 最終消費財・食品などの輸出のみを目指す企業ではない、といった視点からフィルタリングし、68 社に絞り込んだロングリストを作成した。

表 3-1 ロングリスト作成に使用した既存の道内企業リスト

リスト名	編集機関	概要	編集時期及び掲載道内企業数
グローバルニッチトップ企業 100 選	経済産業省	世界市場のニッチ分野で勝ち抜いている企業などを全国から選定	2014 年 (3 社) 2020 年 (0 社)
ものづくり日本大賞 (第 1 回～第 8 回)	経済産業省	日本の産業・文化の発展を支えるものづくりを着実に継承・発展させていくため、特に優秀と認められる方々を表彰する制度	2005～2020 年 (8 回合計 13 社)
はばたく中小企業・小規模事業者 300 社	中小企業庁	生産性向上、積極的な海外展開やインバウンド需要の取込み、多様な人材活用や円滑な事業承継など活躍している中小企業を選定	2018 年 (19 社) 2019 年 (14 社) 2020 年 (13 社)

<sup>25</sup> JETRO (2021) 『道内企業の海外事業展開 (貿易・海外進出等) 実態調査』

<sup>26</sup> 外務省 (2021) 『海外進出日系企業拠点数調査 (2020 年調査結果)』 [https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22\\_003410.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22_003410.html)

<sup>27</sup> エジプトは 49 社、タンザニアは 40 社

リスト名	編集機関	概要	編集時期及び掲載道内企業数
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（第1次～第7次）	中小企業庁	中小企業などが取り組む革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資などを支援する補助金の採択者リスト	2019年～ （第7次まで合計505社）
グローバル・フードバリューチェーン推進官民協議会メンバー	農林水産省	フードバリューチェーンの構築を通じた日本の食産業の海外展開を推進するため発足された協議会のメンバー一覧。メンバーは随時募集	2021年10月時点 （16社）
地域未来牽引企業	経済産業省	地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、及び担い手候補である企業を選定	2017年（131社）
新技術提供システム（NETIS）	国土交通省	国土交通省は、新技術に関わる情報の共有及び提供を目的とした新技術情報提供システム（NETIS）を整備。NETISは、国土交通省のイントラネット及びインターネットで運用されるデータベースシステム	2001年より一般公開（159社）
JICA 民間連携事業案件	JICA	JICAの民間連携事業及び中小企業海外展開支援事業に関する案件	2013年～（39社）
輸出仕様食品製造支援事業	さっぽろ産業振興財団	さっぽろ産業振興財団が助成している事業の採択企業。食品の輸出がメイン。同一企業が複数回採択	2013年～（延べ73社）

### 3.3 企業ショートリストの作成

ロングリスト化した68社に対して、さらに下記の観点より35社に絞り込んだ。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>①明確な海外展開の方針を有している</li> <li>②海外に展開可能な企業規模や企業体力がある</li> <li>③すでに多くの国へ展開している企業ではなく、新たなチャレンジとして展開する企業である</li> <li>④海外展開する可能性が高いと他の支援機関から強い推薦があった企業である</li> </ul> |
|---|

この35社に対して、さらに「途上国の課題・ニーズへ対応できる製品・技術」を持つ企業、という視点から20社のショートリストを作成した。

ショートリスト化は、JICAが公表している「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」<sup>28</sup>（各国の政策や市場規模なども考慮されている、）を基に、道内企業の進出可能性が特に高いと考えられる12か国が直面する課題・ニーズを整理した上で、できる限り多くの国の課題・ニーズに合致する製品・技術を有すると考えられる企業を選定した。その際、道内企業が強みを持つ5つの産業分野からそれぞれ最低2社を選ぶこととした。選出された20社は表3-2のとおりである。

<sup>28</sup> JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイト  
[https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/case/reference/subjects/index.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/reference/subjects/index.html)

表 3-2 道内で海外展開が有望な企業 20 社 (ショートリスト)

企業名	分野	本社所在地	概要
旭イノボックス株式会社	防災、環境保全、衛生	札幌市清田区	土木鉄構、建築鉄構、住環機器の企画・製造・販売。特に、無動力自動開閉機能を持つ樋門（堤防内に設置されるコンクリート水路）に競争力有り。
環境大善株式会社	防災、環境保全、衛生	北見市	有用微生物群を発酵培養した「善玉活性水」の持つ消臭効果及び土壌改良効果に着目した商品開発、販売、製造等を行う。
株式会社ノースプラン	防災、環境保全、衛生	札幌市東区	防雪対策製品に関する製造・販売及び調査・設計・施工。風向変換式有孔板（DC パネル）という製品が従来品と比べ競争力を持つ。
株式会社ヒューエンス	防災、環境保全、衛生	帯広市	特許技術「旋回噴流式オゾン酸化法」をコア技術とした低コストの汚水処理施設の企画・設計・施工・販売等を手掛ける。
株式会社武田鉄工所	省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ	帯広市	大型製糖設備機器の製作からスタート。現在、注目されるのは燃焼が困難であった農業残渣用の「小型バイオマスバーナー」の開発・製造。
株式会社中山組	省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ	札幌市東区	土木建設請負業がメインであるが、2020年4月からマレーシア産、インドネシア産のバイオ燃料パームヤシ殻（PKS）を日本向けに輸出開始。
株式会社スマートサポート	医療、防疫、福祉	札幌市中央区	高齢者、障がい者、作業用者の身体機能補助機器等の開発・製造・販売。ゴムの収縮力を活用した「スマートスーツ」に注目が集まる。
株式会社 3ccc	医療、防疫、福祉	札幌市中央区	介護・障がい福祉事業を展開するソーシャルベンチャー企業として、フランチャイズ方式により全国へ事業所展開を行う。
ボーダレス・ビジョン株式会社	医療、防疫、福祉	札幌市中央区	医療・介護分野における情報技術活用による遠隔コミュニケーションツール（キズナウェブ）の研究・開発・販売。
カドウフーズ株式会社	農林水産業、食品産業	函館市	規格外農産物を活用した地域名産品や和菓子の製造・販売、輸出等を行う。地産地消の啓発活動やキッチンカーによる賑わいづくりも実施。
サンエイ工業株式会社	農林水産業、食品産業	斜里町	農業機械の製造及び輸入販売、中古農業機械の販売、農業機械の修理、農業機械の研究。収穫機、草刈機・茎葉裁断機、育苗・播種機器など。
株式会社サン格林太陽園	農林水産業、食品産業	札幌市白石区	農業生産資材や農産物販売を事業として展開。ICT等を活用したスマート農業の推進を図る「スマート農業共同体」の事務局も担う。
新篠津つちから農場株式会社	農林水産業、食品産業	新篠津村	有機栽培・特別栽培タマネギの生産企業であり、サハリンの農業法人と栽培協力、技術指導、人材育成等のコンサルティング契約を結んでいる。
株式会社ニッコー	農林水産業、食品産業	釧路市	鮭のヘッダーガッターシステム等の水産物加工機械、鮮度保持用の製氷システム、食肉加工機械等の開発・製造・販売を手掛ける。

企業名	分野	本社所在地	概要
株式会社 HALGREEN	農 林 水 産 業、食品産 業	恵庭市	北海道農産物に付加価値を付け国内流通実証実験（特別栽培農産物、G-GAP 取得等）を行ってきた HAL 財団から流通開発事業を継承した。
株式会社 マルサ笹谷商店	農 林 水 産 業、食品産 業	釧路市	サケマス、サンマ、魚卵等の加工製品をはじめ、冷凍魚肉すり身等の加工原料の製造、フィッシュミールや魚油等の飼料肥料の製造を行う。
株式会社 イークラフトマン	DX、技術省 力化	札幌市 中央区	業務系クラウド、食品情報流通プラットフォーム構築を行う。近年はベトナム・ホーチミン市での日本・北海道食品の輸入及び販売事業も行う。
株式会社 AD インタラクティブ	DX、技術省 力化	札幌市 中央区	北海道初の日ロ合弁ソフトウェア開発企業。国内オフショア、ニアショア等により高品質なソフトウェアを安価に開発する。
エコモット 株式会社	DX、技術省 力化	札幌市 中央区	センサーからのデータ収集、蓄積、分析、結果のフィードバックという一連のサイクルを実現する IoT インテグレーション企業。
株式会社 サンクレエ	DX、技術省 力化	札幌市 中央区	AI 技術の研究を進め、ディープラーニング（深層学習）を活用した中小企業向けソリューション開発に取り組む。

### 3.4 ショートリスト化した 20 社への聞き取り調査

ショートリスト化した 20 社の企業に対して、企業ヒアリングシートを用いた聞き取り調査を行った。ヒアリングシートは添付資料 1 として本報告書に添付した。聞き取り調査の主要な項目は以下のとおりである。

- ・企業基礎情報
- ・海外実績、海外展開時に受けた公的支援の内容と改善提案
- ・海外展開を想定する技術・製品の情報
- ・海外展開に係る今後の見通し

ヒアリング結果は別途、「JICA 内部資料」としてまとめた。

## 第4章 支援機関による企業の海外展開支援状況

### 4.1 北海道内企業に対する海外展開支援の概観

道内企業に対する海外展開支援は国、道、基礎自治体及びそれぞれの関係組織、あるいは金融機関などの民間組織によって行われている。本節では道内企業への支援体制を俯瞰し、各支援機関の方針や具体的な活動などの詳細については「4.2 各支援機関の活動」に記載する。

#### 4.1.1 北海道における海外展開支援機関

国の支援策は各省庁の戦略に基づき、北海道経済産業局、北海道開発局、北海道農政事務所など各省庁の地方組織を通じて実施されている。例えば、経済産業省の支援策は、北海道経済産業局がJETRO や独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）の道内事務所と連携しながら実施される。国土交通省では北海道開発局が国際展開可能な技術開発やモデル事業の推進を行う。その技術開発において国立研究開発法人土木研究所寒地土木研究所が、共同研究や研究補助の形で道内企業を支援している。農林水産省は農林水産省国際課が窓口となるグローバル・フードバリューチェーン推進官民協議会が、そのメンバーとなっている道内企業への情報提供やモデル事業支援を行うほか、北海道農政事務所が北海道内農産物の輸出促進を行っている。

北海道では経済部経済企画局国際経済課が企業の海外展開支援全般を支援しているほか、総合政策部国際局国際課がロシアなど旧ソ連新独立国家（NIS）との経済を含む交流を担当している。外国人材活用や国際協力、中南米など日系人の支援については、公益社団法人北海道国際交流・協力総合センター（HIECC）が担当している。

札幌市では経済観光局国際経済戦略室が「札幌市産業振興ビジョン改訂版（2016～2022）」に示された海外展開戦略に基づき、市内企業に対する海外展開支援をしている。

図 4-1 に示したとおり、道内にはJETRO が札幌市、JICA が札幌市と帯広市に拠点を有するとともにそれぞれ北海道内主要都市に出先機関や連絡員を配置している。

株式会社北海道銀行、株式会社北洋銀行では各北海道内支店や海外拠点を活用した企業への情報提供、ビジネス相談、現地での活動支援をしている。また道内20の信用金庫<sup>29</sup>はJETRO やJICA と協力し、対象地域企業への情報提供やセミナーの開催などを行っている。

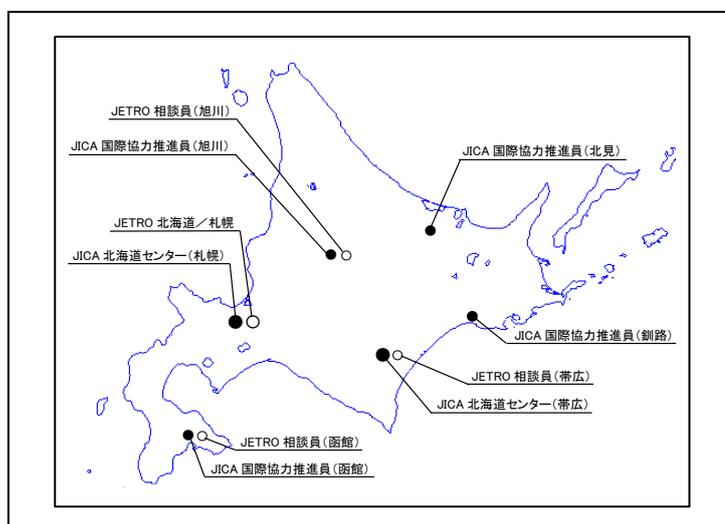


図 4-1 JETRO、JICA の道内事務所など

(出所：JETRO、JICA のウェブサイトを基に調査団作成)

<sup>29</sup> 北海道内信用金庫一覧：<https://www.shinkin.co.jp/tikubetu/hokkaido.htm>（信用金庫業界のポータルサイト／一般社団法人全国信用金庫協会）

#### 4.1.2 支援機関間の連携

上述のように道内企業の海外展開については国、自治体、JETRO、JICA、金融機関などがそれぞれの立場から支援をしているが、その活動をより効率的かつ効果的なものとするため、以下に述べるように支援機関間での連携や協力体制の構築も進められている。

##### (1) 新輸出大国コンソーシアム北海道ブロック連絡協議会

新輸出大国コンソーシアムは、環太平洋パートナーシップ（TPP）を契機として、工業品だけでなく、農産品・食品、コンテンツやサービスなども積極的に海外展開する「新輸出大国」を目指し2016年に立ち上げられた。経済産業省が事務局を務め、JETROが専門家による支援を実施している。同コンソーシアムでは企業の海外展開の計画立案から実現までを各支援機関が連携して行うこととされている。

その一環として北海道に設立されたのが、新輸出大国コンソーシアム北海道ブロック連絡協議会であり、各地の商工会議所や商工会、地方自治体、金融機関のほか、JICA北海道センターやJETRO北海道など支援機関が連携し、海外展開を図る中堅・中小企業などに対して総合的な支援をしている。

##### (2) 北海道“食”輸出産地支援プラットフォーム

北海道“食”輸出産地支援プラットフォーム（愛称：Do★食輸出 Platform）は、北海道農政事務所、北海道経済産業局、札幌国税局、JETRO北海道（日本食品海外プロモーションセンター：JFOODO<sup>30</sup>）、中小機構北海道本部によって2021年9月に全国に先駆けて立ち上げられた。今後、政府の農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略の推進のために、上記5団体以外の支援機関とも連携した上で、産地ニーズを把握し重点的に支援することで輸出産地の形成や輸出額の拡大などを図るとされている。

##### (3) 札幌食と観光国際実行委員会

札幌食と観光国際実行委員会は札幌市が中心となり、一般社団法人札幌観光協会、一般財団法人さっぽろ産業振興財団、札幌市国際観光誘致事業実行委員会、札幌商工会議所、一般社団法人札幌物産協会、JETRO北海道、一般社団法人北海道食産業総合振興機構（フード特区機構）、小樽市、函館市などによって食と観光を基軸とした外需獲得の推進を目的として2002年に設立された。各構成機関の強みやネットワークを生かしながら、北海道内と札幌市内の企業の海外販路拡大支援をしている。

##### (4) 北海道・札幌市海外拠点連携協議会

北海道・札幌市海外拠点連携協議会は、北海道と札幌市が連携して相互の海外事務所、海外駐在員及び情報ネットワークを活用し、成長著しい海外市場へ北海道産の製品、技術やサービスの参入を促進することにより、道内企業などの輸出拡大を支援し、北海道経済の活性化と地方創生を図ることを目的として2016年に設立された。主たる対象地域は中国など東アジアとASEAN諸国などであり、現地調査、道内企業などへの情報提供と人的交流の促進、プロモーションの支援、新たな商流・物流の開拓やビジネスの掘り起こしをしている。

---

<sup>30</sup> JETROに附置する農林水産物・食品の輸出プロモーション実施の専門機関

## (5) 海外事務所における官民の連携

道内の金融機関では、自社顧客を中心とする道内企業の支援を目的に海外事務所を設置している。その際、独自の駐在員事務所の設置だけでなく、北海道などの自治体の海外事務所や JETRO への行員の派遣を行うことで、効率的かつ効果的な企業支援を目指している。

### 4.2 各支援機関の活動

本節では各支援機関の方針や具体的な活動・支援内容、対象となる業種、企業の規模などを整理する。また、企業が海外展開を推進する上で直面する主な課題に合わせて、各支援機関の支援策が図 4-2 に掲げた 4 つのどの段階での支援を対象としているのかについても整理する。各支援策については 2021 年（令和 3 年）度の実施事業の内容を記載している。

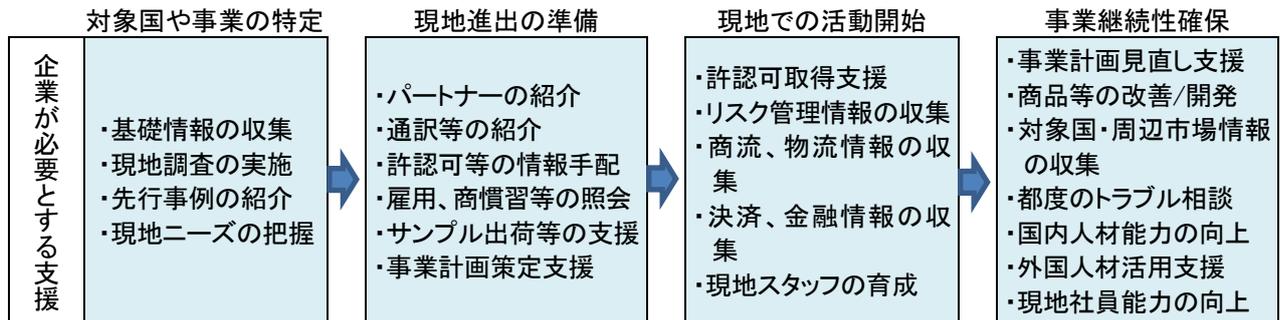


図 4-2 企業の海外展開の流れにおける主な課題

#### 4.2.1 国及びその関連組織

##### (1) 経済産業省北海道経済産業局

###### 1) 活動概要

経済産業省の地方支分部局である北海道経済産業局では国際課や各産業振興担当部署が企業の海外展開を支援している。経済産業省施策の活用を支援するほか、ミッションやセミナー・交流事業などにより、道内企業の海外展開促進に取り組んでいる。

北海道独自の視点から、「食」と「観光」での海外展開に力を入れており、新輸出大国コンソーシアム北海道ブロック連絡協議会幹事会（メンバーは JETRO 北海道、中小機構北海道本部、JICA 北海道センター、北海道、札幌市）や北海道“食”輸出産地支援プラットフォームなどにおいて支援機関間の連携を進めている。

###### 2) 主な支援策

海外向けの支援策（海外展開・市場開拓）のほか、国内向けの支援策の中で、一部海外向けに活用可能な支援策（技術開発、商品開発等）がある。近年は道内企業への高度外国人材活用支援も行っている。

表 4-1 北海道経済産業局の主な海外展開支援策

区分	内 容			
経済産業局①	支援策名	JAPAN ブランド育成支援等事業		
	支援種類	補助金		
	補助対象	中小企業		
	対象業種	特に条件はない。		
	対象地域	特に条件はない。		
	概要	中小企業者等が、海外展開やそれを見据えた全国展開のために、新商品・サービスの開発・改良、ブランディングや、新規販路開拓等の取組を行う際、経費の一部を補助する。		
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
		○	○	
経済産業局②	支援策名	国際化促進インターンシップ事業		
	支援種類	情報提供、各関係機関との連携による支援策の実施		
	補助対象	日本国内に主な事業所を有する中堅・中小企業		
	対象業種	特に条件はない。		
	対象地域	ODA 対象国・地域(中国を除く)		
	概要	海外展開を目指す日本企業における高度外国人材の活用を進めるため、海外学生等のインターンシップ受入れ機会を提供する。		
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
		○	○	○
経済産業局③	支援策名	共同・協業販路開拓支援補助金(海外展開に限定したものではない)		
	支援種類	補助金		
	補助対象	地域の中小・小規模事業者の販路開拓につながる支援を行う法人		
	対象業種	一部要件あり。(商工会、商工会連合会、商工会議所、商工会議所連合会、中小企業団体中央会、商店街等組織 等)		
	対象地域	特に条件はない。		
	概要	中小企業・小規模事業者を取りまとめ、互いの足らざる経営資源を補いながら商品やサービスの販路開拓に取り組む地域振興等機関の事業に対して経費(人件費、謝金、旅費、展示会等出展費、広報費等)の一部を補助する。		
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
		○	○	○
経済産業局④	支援策名	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金(海外展開に限定したものではない)		
	支援種類	補助金		
	補助対象	中小・小規模事業者、資本金 10 億円未満の特定事業者等		
	対象業種	一部要件あり。		
	対象地域	特に条件はない。		
	概要	革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善に必要な設備投資等に対する費用を補助する。海外展開支援に対応する「グローバル展開型」は「一般型」に比較して補助上限額(一般型 1,250 万円または 2,000 万円、グローバル展開型 3,000 万円)、が高く設定されている。		
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
		○	○	○

(出所：北海道経済産業局ウェブサイト <https://www.hkd.meti.go.jp/>を基に調査団作成)

## (2) 国土交通省北海道開発局

### 1) 活動概要

北海道開発局は、第8期北海道総合開発計画<sup>31</sup>に基づき、北海道の強みである「食」と「観光」を戦略的産業として育成し、北海道が持つポテンシャルを最大限に活用した「世界の北海道」の実現を目指している。その目標の一つとして、「世界に向けた産業」とする戦略的産業を中心に世界市場を目指す企業への支援を行うこととしている。

同時に北海道における強靱で持続可能な国土の実現のための技術開発支援をしており、その成果が海外での課題解決にも寄与することを目指している。物流、商流環境の改善については北海道国際輸送プラットフォーム（HOP）を2013年から5年間、北海道産品の輸出拡大・物流活性化を図るために設置した。そこでは冷蔵・冷凍貨物の小口混載輸送サービス、商取引、マーケティングなどの課題を解決し、北海道産品を直接かつ安定的に輸出できる仕組みづくりをおこなった。その活動は民間企業中心に構成される一般社団法人北海道国際流通機構（HIDO）<sup>32</sup>に引き継がれている。

また、北海道開発局はこれまで培った豊富な地域開発の経験と人材を途上国の経済発展に役立ててもらうため、JICAの「地域開発計画管理」研修などを実施し、途上国の課題解決に必要な道内企業の技術の紹介をしている。

### 2) 主な支援策

北海道開発局の民間企業への海外展開支援は物流、商流の改善が中心である。活動を担うHIDOの詳細は同機構の項に記載する。

## (3) 北海道農政事務所

### 1) 活動概要

北海道農政事務所では農林水産省が実施する品目別輸出支援、グローバル・フードバリューチェーン推進官民協議会が実施するセミナーやミッション、そのほかの支援制度を道内企業や生産地に紹介している。北海道農政事務所独自の活動としては「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」<sup>33</sup>（農林水産省、2020年11月）の推進に向けて、北海道経済産業局・札幌国税局・JETRO北海道（JFOODO）・中小機構北海道本部と連携し、市場ニーズを踏まえた道内生産地の海外展開支援をするために2021年9月、「北海道“食”輸出産地支援プラットフォーム」（愛称：Do★食輸出 Platform）を立ち上げた。

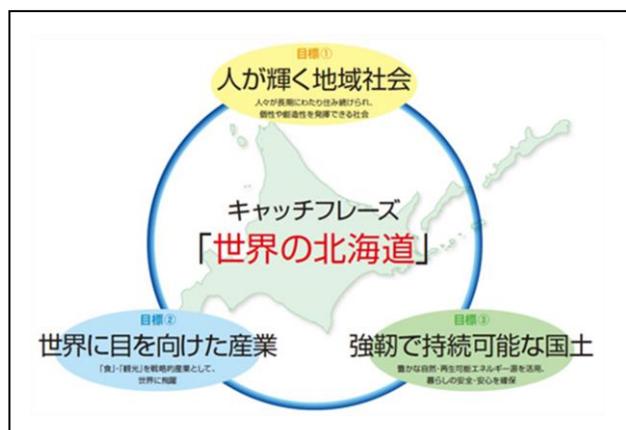


図4-3 第8期北海道総合開発計画におけるキャッチフリーズと3つの目標

（出所：国土交通省北海道開発局ウェブサイト）

<sup>31</sup> 北海道（2016）『北海道総合開発計画』 <https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/ki/keikaku/u23dsn0000000fqs-att/u23dsn0000000fyapdf>

<sup>32</sup> HIDO ウェブサイト：<http://hi-do.or.jp/>

<sup>33</sup> 農林水産省（2020）『農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略～マーケットイン輸出への転換のために～』 <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/yushutsu/pdf/0021003-047.pdf>

## 2) 主な支援策

北海道農政事務所では「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律（輸出促進法）」<sup>34</sup>に基づく「輸出事業計画」の作成や、その実現に向けた施策情報の発信・活用アドバイスなどを通じた支援を重点的に行い、北海道における輸出産地の輸出拡大に努めている。

表 4-2 北海道農政事務所の主な海外展開支援策

北海道農政事務所①	区分	内容			
	支援策名	北海道“食”輸出産地支援プラットフォーム			
支援種類	情報提供、各種アドバイス、現地活動支援				
対象企業	産地、生産者、生産者組織				
対象業種	農林水産業及び食品産業				
対象地域	アジアを中心に全世界				
概要	北海道農政事務所内に産地支援サポーターを配置し、各産地の輸出事業計画の作成支援を行うとともに、キャラバンによる支援として海外市場のニーズに関するセミナー、輸出促進に資する制度や技術の紹介、海外バイヤーや商社等とのマッチングを行う。また持続可能な輸出体制の整備として国内外の関連機関やその事務所とのネットワーク構築を支援する。				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
	○	○	○	○	

(出所：北海道農政事務所ウェブサイト<sup>35</sup>を基に調査団作成)

## (4) 独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）

### 1) 活動概要

JETROは海外55か国76か所、国内には東京、大阪の本部のほか、北海道をはじめ全国に事務所などを50か所以上有している。対日投資の促進、農林水産物・食品の輸出支援、世界で活躍するスタートアップ企業の創出、中堅・中小企業などの海外展開（モノの輸出及び海外拠点設立、FC展開等）支援、高度外国人材の活用支援などに取り組んでいる。その支援サービスは30以上に及び、企業は最寄りのジェトロ事務所へ海外輸出や進出に関する相談をすることにより、アドバイザーより当該国における輸入・販売等の規制・規定情報の提供や適切なジェトロサービスの案内などを受けることができる。

JETROでは札幌の北海道貿易情報センターに加え、旭川、帯広、函館の3か所に相談窓口を設置している。企業、自治体、団体などからの問い合わせにはこれらの拠点で対面にて対応するほか、近くに相談窓口がなく、直接の来訪が難しいお客様とは各拠点とオンラインでつなぎ、相談受付やアドバイスを行っている。

<sup>34</sup> 農林水産省（2021）『農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律』 <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/houritsu.html>

<sup>35</sup> <https://www.maff.go.jp/hokkaido/>

## 2) 主な支援策

JETRO 北海道は JETRO 本部の事業を北海道内で展開するとともに、北海道など他の道内支援機関との連携を進めているほか、道内企業、自治体のニーズを踏まえたセミナーや商談会などを実施している。JETRO は海外展開に関するメニューを豊富に持ち、企業のニーズや取り組み状況に適した支援策を紹介し企業の海外展開を促進している。以下に JETRO 北海道による代表的な支援策をカテゴリーごとにまとめた。これらは途上国に特化した施策ではなく、企業の海外展開全般を対象としている。

表 4-3 JETRO 北海道の主な海外展開支援策

区分	内 容						
JETRO①	支援策名	【マッチング支援事業】					
	支援種類	①JAPAN MALL、②JAPAN STREET、③JAPAN LINKAGE					
	対象企業	マッチング及びプロモーション支援(一部経費支援有り)					
	対象業種	日本企業(主に輸出を検討、実施している企業)					
	対象地域	①食品、飲料品、日用品、化粧品など幅広く対応、②全般、③各展示会のテーマに適した業種					
	概要	①中国、北米、欧州、東南アジア、中南米、南アフリカ、中東など ②全世界、③各展示会の対象地域					
海外展開の段階	①JAPAN MALL: 海外 EC サイトの連携ネットショップが商品を買取り、海外で販売する。JETRO がバイヤーとの商談の機会を提供。	②JAPAN STREET: JETRO 招待バイヤー専用のオンラインカタログサイトへの掲載。バイヤーからの商談や見積もり依頼に対応するシステム。	③JAPAN LINKAGE: オンライン展示会への出展支援。参加費用の一部を JETRO が負担するほか、出展ページ作成支援や PR のアドバイスを提供。	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
	○	○	○				
JETRO②	支援策名	【キャパシティビルディング事業】					
	支援種類	①海外ビジネスに精通した専門家によるハンズオン支援、②輸出プロモーターによる支援サービス〔農林水産・食品分野〕					
	対象企業	人材育成、アドバイス					
	対象業種	①中堅・中小企業、②農林水産物・食品の輸出を希望する企業(①、②いずれも審査あり)					
	対象地域	①全分野、②農林水産物・食品分野					
	概要	①全世界、②日本政府が定める輸出戦略における重点国、重点地域(商品毎に決定)					
海外展開の段階	①海外展開の戦略策定、事業計画作成、計画実行までをパートナー(専門家)が支援する。海外での商談同行やオンライン商談への同席も可能。 ②輸出プロモーターがマーケット情報やバイヤー情報の収集、海外見本市への同行、商談(現地・オンライン)同席、契約締結までを支援。						
	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保			
	○	○	○	○			
JETRO③	支援策名	【現地情報を活用した支援メニュー】					
	支援種類	①中小企業海外現地展開支援プラットフォーム、②海外コーディネーター(農林水産、食品分野)による輸出相談サービス、③海外ミニ調査サービス、④オンラインブリーフィング情報提供、アドバイス					
	対象企業	①中小・中堅企業、②日本企業、③日本企業向け有料サービス					

対象業種 対象地域	④現地進出を検討している企業が対象などの条件あり。			
	②は農林水産品及び食品、①、③、④は全分野			
概要	①19 か国(27 か所)、②17 か国(23 か所)、③JETRO 事務所を有する国が中心。他の国については要相談、④JETRO 海外事務所所在地			
	①現地在住専門家によるアドバイス、支援(市場調査、企業リスト、商談及び現地専門家の紹介・アポ)、②海外在住専門家による市場情報提供や海外展開へのアドバイス、③有料にて現地法令等検索、統計資料検索、店頭小売価格調査、企業リストアップを実施			
海外展開の 段階	④海外事務所とのオンライン面談による情報提供サービス。			
	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
	○	○	○	○

JETRO ④	区分	内 容			
	支援策名	高度外国人材活躍推進コーディネーターによる伴走型支援			
	支援種類	アドバイス・人材育成			
	対象企業	高度外国人材の採用・育成・定着を通じた海外ビジネスの拡大をめざす中堅、中小企業			
	対象業種	全産業分野			
	対象地域	全世界			
	概要	高度外国人材活躍推進ポータルサイトにおいて各企業に情報提供をする。希望する企業には採用戦略から採用活動、受入準備、定着・育成までを一貫して、専門家が伴走的に支援。			
海外展開の 段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
			○	○	

## (5) 独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）

### 1) 活動概要

中小機構は中小企業支援と地域密着をスローガンに、北海道地域における中小企業の創業、新事業展開、売れるものづくり、販路開拓、各種経営課題の解決、中心市街地の活性化などを通じた地域経済の自律的発展を目的とし、海外展開を含む幅広い支援サービスを提供している。海外展開については北海道経済産業局や JETRO などと連携しながら、海外経験の少ない道内企業に情報提供、ビジネス開始のきっかけづくりをしている。道内の中堅企業と中小零細企業が対象となる。

### 2) 主な支援策

中小機構では、情報提供や企業の海外展開に対する関心を喚起するために海外企業経営者（CEO）懇談会を実施するとともに、すでに海外展開を行っている企業に対しては主に東南アジア市場のマーケットに関する無料アドバイスなどの海外展開ハンズオン支援をしている。そのほか北海道経済産業局、JETRO など他の支援機関との連携した事業も数多く実施している。

表 4-4 独立行政法人中小企業基盤整備機構の主な海外展開支援策

中小 機構 ①	区分	内 容			
	支援策名	海外 CEO 懇談会			
	支援種類	情報提供、ビジネスマッチング			
	対象企業	中堅企業、中小企業			
	対象業種	特に条件はない。			
	対象地域	全世界			
	概要	日本企業との連携を希望する CEO などを日本に招聘し、海外展開を目指す中小企業者との商談会を実施する。懇談会は国別及び分野別にて実施される。			
海外展開の 段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
		○			

区分	内容				
中小機構 ②	支援策名	海外展開ハンズオン支援			
	支援種類	専門家派遣、現地活動サービス、海外活動費用一部負担			
	対象企業	中小零細企業、中堅企業			
	対象業種	特に条件はない。			
	対象地域	東南アジアが中心			
	概要	海外展開(輸出、販売・製造拠点設立、業務提携等)に関する中小企業の課題に対して、専門家が経営目線で最適な解決方法を紹介する。専門家の海外同行、商談・調査の支援や調査後のフォローアップ、各種アポイントメント取得の支援、海外現地での通訳・車両手配の実施・費用負担			
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
		○	○		

(出所：中小機構ウェブサイト<sup>36</sup>を基に調査団作成)

## (6) JICA 北海道センター (札幌、帯広)

### 1) 活動概要

JICA 北海道センター(札幌、帯広)は北海道の拠点として途上国からの研修員受入(青年研修、日系研修を含む)をはじめ、青年海外協力隊、シニア海外ボランティアなどの JICA ボランティア事業、開発教育支援事業、草の根技術協力事業のほか、民間企業の海外展開に資する中小企業・SDGs ビジネス支援事業などを実施している。

### 2) 主な支援策

道内企業への海外展開への支援施策としては、中小企業・SDGs ビジネス支援事業、海外協力隊派遣制度や、各種セミナーなどによる情報提供などがある。中小企業・SDGs ビジネス支援事業では JICA の有する海外拠点(96 か所)、海外のネットワークや経験豊富な人材、JICA 職員や外部専門家から提供される現地情報などを活用して中小企業などの海外展開支援をしている。

表 4-5 JICA の主な海外展開支援策

区分	内容	
JICA ①	支援策名	中小企業・SDGs ビジネス支援事業
	支援種類	モデル事業(委託事業)、活動支援
	対象企業	中小企業支援型: 中小企業、中堅企業、中小企業団体 SDGs ビジネス支援型: 上記に該当しない本邦登記法人(大企業等)
	対象業種	特に条件はない。
	対象地域	JICA の定めた対象国(開発途上国のみ)
	概要	基礎調査 (中小企業支援型) 開発途上国の課題解決に貢献し得るビジネスの検討に必要な基礎情報の収集に係る活動を採択企業に対する委託契約で実施する。 案件化調査(中小企業支援型/SDGs ビジネス支援型) 開発途上国の課題解決に貢献し得る技術・製品・ノウハウ等を活用したビジネスアイデアや ODA 事業での活用可能性の検討、ビジネスモデルの策定を採択企業に対する委託事業として実施する。 「普及・実証・ビジネス化事業」(中小企業支 開発途上国の課題解決に貢献し得るビジネスの事業化に向けて、ビジネスモデルの検証、提案製品等への理解の促進、ODA 事業で

<sup>36</sup> <https://www.smrj.go.jp/index.html>

海外展開の 段階	援型/SDGs ビジネス 支援型)	の活用可能性の検討等を通じた事業計画案の策定を採択企業に 対する委託事業として実施する。		
	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
	○	○		

JICA ②	区分	内 容			
	支援策名	JICA 海外協力隊(民間連携)			
支援種類	人材育成				
対象企業	日本国登記法人				
対象業種	特に条件はない。				
対象地域	JICA の定めた対象国(途上国が中心)				
概要	各企業の社員を「青年海外協力隊」や「シニア海外協力隊」として開発途上国に派遣し、グローバルな視野や素養を備えた人材の育成や、自社の海外展開に資する現地ネットワークの構築の支援を行う。現地生活費、渡航費等は JICA が負担する。				
海外展開の 段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
		○	○		

(出所：JICA ウェブサイト<sup>37</sup>を基に調査団作成)

なお、過去に JICA の民間連携支援スキームを活用した道内企業の動向とスキームの課題については、本章末にまとめた。

## 4.2.2 北海道内自治体及びその関連団体

### (1) 北海道

#### 1) 活動概要

北海道は、同自治体の国際化施策の展開方向を示す基本的な指針である「北海道グローバル戦略(2021 改訂版)」<sup>38</sup>に基づき、表 4-6 に示したように、「めざす姿」である「世界をより身近に、世界を舞台に活躍」の実現に向けて、「世界に売り込む」、「世界につながる」、「世界と向き合う」の3つの視点に立ち、食の輸出や観光振興、投資促進、路線誘致、技術交流、友好交流、国際貢献、文化・スポーツ交流などグローバル化に対応した取り組みを機動的かつ柔軟に推進することとしている。「世界に売り込む」視点では、北海道の魅力や強みを活かし、海外の成長力や経験、ノウハウを取り込み、活力ある地域づくりにつなげるため、「北海道ブランドの確立と戦略的活用」、「グローバル・ネットワークの強化」に向けた施策を推進することとしている。

また食産業分野については「北海道食の輸出拡大戦略・第Ⅱ期」(2019-2023)<sup>39</sup>の「Ⅰ 生産の安定化・輸出品目の拡大」、「Ⅱ 商流・物流網の整備」、「Ⅲ 北海道ブランドの浸透・市場拡大」、「Ⅳ 人材育成・輸出支援態勢の強化」の4つの基本戦略に基づき、各種情報提供や商談会、見本市や販売イベントの実施、人材育成などを行っている。

<sup>37</sup> <https://www.jica.go.jp/index.html>

<sup>38</sup> 北海道『北海道グローバル戦略(2021 改訂版)』(2021) [https://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/tsk/promo/global\\_strategy.html/](https://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/tsk/promo/global_strategy.html/)

<sup>39</sup> 北海道『食の輸出拡大戦略(第2期)』(2019) <https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/sss/exp/sennryaku.html/>

表 4-6 北海道グローバル戦略（2021 改訂版）の 3 つの視点と展開方向

めざす姿	視点	展開方向	
世界をより身近に、世界を舞台に活躍	①世界に売り込む	I.北海道の魅力や強みを活かした海外展開	(1) 北海道ブランドの確立と戦略的活用 (2) グローバル・ネットワークの強化
	②世界とつながる	II.世界と北海道をつなぐ環境づくり	(1) 多文化共生社会の形成 (2) 人材・技術を活用した交流・協力の促進 (3) 国際交通網の拡大・物流機能の強化
	③世界と向き合う	III.世界情勢の変化への機動的で柔軟な対応	(1) 世界を視野に入れた力強い地域経済の確立 (2) 海外展開・交流におけるリスクマネジメント

（出所：北海道グローバル戦略（2021 改訂版））

## 2) 主な支援策

道産品の輸出促進策として、現地百貨店などでのテスト販売、現地商談会への出展、オンライン商取引（EC）を活用したテスト販売やオンライン商談などを行っている。また、北海道と札幌市との間で、北海道・札幌市海外拠点連携協議会を設置し、シンガポールやベトナムに向けて、オンライン商談などを通じた道産品の販路拡大、道内企業が有する技術やサービスなどのビジネス参入を中国や ASEAN に向けて行っている。このほか、海外事務所による支援、海外における北海道ブランドの保護を目的とした「道産品輸出用シンボルマーク」の登録普及を行っている。

表 4-7 北海道の主な海外展開支援策

北海道①	区分	内容			
	支援策名	食の海外展開促進・需要拡大事業（外部委託事業）			
支援種類	ビジネス展開支援				
対象企業	道内に本社、支社ないし生産拠点等を有する企業				
対象業種	食品関連企業				
対象地域	中国				
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大型商談会（現地商談会に出展し、道産加工食品全般の販路拡大）</li> <li>・現地テスト販売（百貨店等でのテスト販売）</li> <li>・EC 参入や企業サポート（EC を活用したテスト販売の実施）</li> </ul>				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
	○	○			

北海道②	区分	内容
	支援策名	道市連携海外展開推進事業（地域産業育成によるアジア展開プロジェクト）（外部委託事業）
支援種類	ビジネス展開支援	
対象企業	自社の技術や製品等の売込みや、技術提携等の連携をしたい道内企業 現地へ既に参入している、今後参入及び販路を拡大したい道内企業	
対象業種	製造業、サービス業	
対象地域	中国、ASEAN	

概要	海外需要を効果的に取り込むため、道と札幌市が連携し、現地関係機関や企業等とのネットワークを活用しながら、道内企業が有する技術やサービス等によるビジネスの参入をオンライン商談会の開催を通じて支援する。			
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
	○	○		

区分	内容				
北海道③	支援策名	海外(ASEAN など)事務所による支援			
	支援種類	情報提供、現地活動支援			
	対象企業	北海道内企業			
	対象業種	特に条件はない。			
	対象地域	中国、韓国、ASEAN、ロシア			
概要	北海道では中国・上海、韓国・ソウル(東北三県と共同)、ロシア・サハリン、ASEAN(シンガポール)に海外事務所を設置し、以下の支援を行っている。 ・商流、物流の構築に向けた事業展開支援機能 ・北海道ブランドの発信、浸透機能 ・輸出拡大や誘客の促進等を支える北海道内法人向けデスク機能 ・情報収集及び発信機能				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
	○	○	○		

区分	内容				
北海道④	支援策名	どさんこプラザによる海外マーケティング支援			
	支援種類	マーケティング支援(試験販売)			
	対象企業	北海道内企業			
	対象業種	食品等を取り扱う生産者			
	対象地域	タイ、シンガポール			
概要	売れる商品づくりを支援するため、北海道内企業が製造・加工した新商品をバンコク、シンガポール等の海外のどさんこプラザの店舗において3~6ヶ月間試験的な販売を行う。販売終了後には、店舗から販売情報の分析と商品開発・改良のためのアドバイスを行う。				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
			○	○	

(出所：北海道ウェブサイト<sup>40</sup>を基に調査団作成)

## (2) 札幌市

### 1) 活動概要

札幌市では「札幌市産業振興ビジョン改訂版(2016~2022)」に基づき中小企業の海外展開を支援している。同ビジョンの中では「観光」、「食」、「環境(エネルギー)」、「健康福祉・医療」、「IT・クリエイティブ」を重点分野としており、横断的戦略である「中小・小規模企業への支援」の中の「海外からの積極的な需要獲得策の推進」の一つとして海外展開を支援している。

重点産業である食と観光については「札幌食と観光国際実行委員会」を立ち上げ、北海道内・札幌市内の企業の海外販路開拓支援をしている。札幌市の他に札幌商工会議所や一般社団法人札幌観光

<sup>40</sup> <https://www.pref.hokkaido.lg.jp/>

協会、一般財団法人さっぽろ産業振興財団、JETRO 北海道、小樽市、函館市が参加している。対象は最終製品の輸出ビジネスが中心であり、他の自治体と協力したイベントなどを実施している。札幌市が企業の海外展開を支援する対象地域としてはアジアなど日本製品の市場が十分に見込める国が中心である。

## 2) 主な支援策

札幌市では市独自の事業のほか、各省庁、北海道、JETRO、中小機構などと連携した事業や、海外食品開発補助金、海外商談支援や映像コンテンツ販路拡大事業など中小企業の海外展開支援事業を、市の外郭団体である一般財団法人さっぽろ産業振興財団を通じて行っている。

表 4-8 札幌市の主な海外展開支援策

区分	内容								
札幌市①	支援策名	「海外現地ネットワークを活用した食の販路拡大支援」事業(外部委託事業)							
	支援種類	アドバイス、現地活動支援							
	対象企業	北海道内に本社・本店を有し、かつ札幌市内に営業所等の拠点を有する中小企業							
	対象業種	食品関連企業(食品製造業や外食産業など)							
	対象地域	ASEAN 等アジアが中心(実績として)							
	概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地進出に関する個別相談対応</li> <li>・現地の取引先候補企業のリストアップ</li> <li>・商談支援</li> <li>・現地企業との商談セッティング</li> </ul>							
	海外展開の段階	<table border="1"> <tr> <td>対象国や事業の特定</td> <td>現地進出準備</td> <td>現地での活動開始</td> <td>持続性確保</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">○</td> </tr> </table>	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	○		
対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保						
○									
札幌市②	支援策名	食の海外展開チャレンジ支援補助金							
	支援種類	補助金							
	対象企業	札幌市・小樽市・函館市のいずれかに本社・支店・実店舗等を有する食関連の中小企業							
	対象業種	食品関連企業の中小企業							
	対象地域	特に条件はない。							
	概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外販路開拓・拡大を目的とした新たに行う取組に必要な経費を補助</li> <li>・海外向けオンライン商取引(EO)を活用した販路拡大</li> <li>・外国語の資料・動画・自社ウェブサイト等の制作</li> <li>・食のイベント等(商談会、展示会、販売会等)への出展</li> </ul>							
	海外展開の段階	<table border="1"> <tr> <td>対象国や事業の特定</td> <td>現地進出準備</td> <td>現地での活動開始</td> <td>持続性確保</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">○</td> </tr> </table>	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	○		
対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保						
○									
札幌市③	支援策名	バイオ分野における海外展開支援							
	支援種類	情報提供、展示会、商談会への参加支援							
	対象企業	札幌市内に本社がある企中小企業							
	対象業種	医療・バイオ分野(創薬、創薬支援、再生医療、医療技術等)							
	対象地域	特に条件はない。							
	概要	北海道、札幌市の環境で開発された研究成果を踏まえたバイオの産業集積を目指す中、市内企業の海外展示商談会への出展の支援を行う。							
	海外展開の段階								

海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保
	○			

札幌市④	区分	内容			
	支援策名	札幌市北京事務所 <sup>41</sup> による支援			
支援種類	現地活動支援				
対象企業	札幌市内企業				
対象業種	特に条件はない。				
対象地域	中国				
概要	札幌市内企業の中国ビジネス支援の拠点として以下の活動を行う。 ・展示会等への出展支援(商談時の同席・支援等) ・法律相談(弁護士の紹介等)、通訳および及び翻訳家の紹介 ・市場調査・信用調査・商談サポート(コンサルティング会社の紹介等)				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
	○	○	○	○	

(出所：札幌市ウェブサイト<sup>42</sup>を基に調査団作成)

### (3) 一般財団法人さっぽろ産業振興財団

#### 1) 活動概要

一般財団法人さっぽろ産業振興財団は、札幌市の外郭団体として主に札幌市経済観光局と連携を取りながら活動を実施している。活動テーマは「創業・経営・人材育成」、「食・ものづくり」、「映像」、「クリエイティブ(コンテンツ・デザインなど)」、「金融・経営」、「IT」と多様であるが、海外展開を進めているのは「食・ものづくり」の中の「食」である。札幌産業振興ビジョン改訂版(2016-2022)に記される「食」の部分を当該財団が担っている。

#### 2) 主な支援策

札幌市からの発注及び連携により以下の支援策を行うとともに、財団の独自事業として各種セミナーやイベントを実施している。今後は異業種(例えばITと食など)の連携による付加価値の向上や効果的なプロモーションの実現を目指すとしている。

表 4-9 一般財団法人さっぽろ産業振興財団の主な海外展開支援策

産業振興財団①	区分	内容			
	支援策名	輸出仕様食品製造支援補助金			
支援種類	補助金(対象経費の1/2以内で上限200万円)				
対象企業	札幌市内に拠点を有する製造者等(中小企業)				
対象業種	製造業				
対象地域	特に条件はない。				
概要	海外輸出に伴う原料変更の研究開発やパッケージ変更などに対する費用の一部を補助する。主な対象経費は輸出仕様食品の試作及びサンプル製造に必要な原材料・資材購入費、委託製造費、デザイン費等。				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
	○				

<sup>41</sup> 札幌市北京事務所は2022年3月末をもって閉鎖予定

<sup>42</sup> <https://www.city.sapporo.jp/>

産業振興財団②	区分	内容			
	支援策名	映像制作助成事業			
支援種類	補助金(対象経費の2/3以内で上限300万円)				
対象企業	札幌市内に拠点を有する企業				
対象業種	製造業				
対象地域	特に条件はない。				
概要	プロモーション用映像制作に係る経費の助成の一部を負担する。				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
	○				

(出所：一般財団法人さっぽろ産業振興財団ウェブサイト<sup>43</sup>、公募資料を基に調査団作成)

#### 4.2.3 民間企業、団体など

##### (1) 一般社団法人北海道国際流通機構 (HIDO)

###### 1) 活動概要

HIDO は、北海道開発局、北海道、札幌大学が事務局となり北海道経済産業局、北海道運輸局、北海道経済連合会、北海道内金融機関によって組織された HOP 推進協議会 (2013-2017) の活動成果を踏まえて、2017 年に民間企業が中心に立ち上げた団体である。北海道産品の輸出促進と海外からの観光客誘致促進のために商流と物流に関する支援を会員企業向けに提供している。

###### 2) 主な支援策

貿易実務の組織を有するスタッフが道内企業の海外展開を企画から実現までサポートする。パートナーとなる企業が 9 か国に 10 社あり、彼らを通じた輸出ビジネスを会員企業に代行することもできる。

表 4-10 一般社団法人北海道国際流通機構の主な海外展開支援策

HIDO①	区分	内容			
	支援策名	一般社団法人北海道国際流通機構による会員向け海外展開支援			
支援種類	情報提供、現地活動支援				
対象企業	会員企業				
対象業種	特に条件はない。				
対象地域	マレーシア、インドネシア、タイ、ベトナム等 9 か国				
概要	海外情報の提供、輸送支援、輸送サービスの手配、輸出事務手続代行、アテンドサービスを行う他、マーケティング活動支援として販売支援、卸売販売、物産展、アンテナショップ、インターネット販売等について企業ニーズを踏まえて有償にて提供する。				
海外展開の段階	対象国や事業の特定	現地進出準備	現地での活動開始	持続性確保	
	○				

(出所：HIDO ウェブサイトを基に調査団作成)

<sup>43</sup> <https://www.sec.or.jp/>

## (2) 教育機関

北海道大学は世界 11 か所に海外拠点を有し、71 か国・地域との国際交流協定を結んでいる。留学生は 47 か国から 2,000 人以上、その 81%はアジアからの人材である。同大学ではこれらの外国人材が日本企業で活躍できるように国際人材プログラム I-HoP（担当：北海道大学人材育成本部）を実施している。その一環として日本語習得支援、個別キャリア相談のほか、日本企業との交流の場を提供している。また 2005 年からは JICA との間で包括連携協定を結び、連携講座の実施や大学生を青年海外協力隊員として派遣するなど様々な形で国際協力を実践している。

帯広畜産大学は JICA と、獣医・農畜産分野における開発途上地域への国際協力事業の質の向上と国際貢献、学術研究と教育の発展に寄与することを目的に連携協定を締結し活動を展開している。その一環として同大学発ベンチャー企業や地域企業の国際協力分野での海外展開への支援を行っている。

## (3) 北海道内金融機関

### 1) 株式会社北海道銀行

北海道銀行では、アジア・ロシアへの進出、貿易取引の拡大を目指す企業の支援をしている。企業への各種情報提供をはじめ、アジア・ロシアビジネスの個別案件に対応し、ビジネスチャンスを求めてチャレンジする企業のための支援を行っている。

表 4-11 北海道銀行における海外進出企業サポート

アジア・ロシアの現地情報の提供	・アジア・ロシアの現地制度、法律などは貿易に不可欠な情報だが、実際には入手しづらいものであることから、これらの現地情報をいち早く正確にキャッチし随時提供。
個別相談	・法人を対象に、アジア・ロシア取引をバックアップするため、個別相談会を開催。 ・海外取引を始めている法人も、これから始めようと考えている法人も相談に対応。
海外進出サポート	・アジア・ロシアの仕入先・販売先の紹介、現地法人の設立サポート、海外取引先の信用照会、マーケットの調査など。 ・相談は原則無料だが、信用調査など、内容によっては一部実費負担の場合有。
各種セミナー開催	・アジア・ロシア関連の様々なセミナーを開催。開催場所、日時などは支店を通じて案内。 ・セミナー内容、開催場所により参加費発生の場合有。

（出所：北海道銀行ウェブサイトを基に調査団作成）

北海道銀行は、中国に瀋陽駐在員事務所、ロシアにユジノサハリンスク駐在員事務所、ウラジオストク駐在員事務所がある。また、株式会社ほくほくフィナンシャルグループとしては、タイのカシコン銀行をはじめ、ベトナムのベトコム銀行、インドネシアのバンクネガラインドネシア、バンクセントラルアジアとの業務提携などを行っている。業務提携では、提携銀行による現地での融資、他各種金融サービスの提供・現地の市場・経済に関する情報提供、セミナーや商談会の共同開催、現地企業や会計士・弁護士などの紹介を行う。



図 4-4 株式会社ほくほくフィナンシャルグループの海外ネットワーク  
(出所：北海道銀行ウェブサイト)

具体的には、ASEAN を目指す道内企業への継続的な支援として、タイの首都バンコクのレストランにおいて、旬の北海道食材を用いた創作料理を提供するフェア「アロイ・ホッカイドウ」（北海道銀行、北陸銀行共催）を開催している。こうしたフェアを定期的に開催することで、現地における北海道食材へのニーズや評価分析に活かすほか、ASEAN 地域への輸出に必要な物流ルートの拡大を目指している。

**1. 北海道食ブランドの輸出拡大**

**ASEAN進出を目指す北海道企業への継続的な支援**

**1. バンコクレストランにおける北海道レストランフェアの開催**  
 タイの首都バンコクのレストランにおいて、旬の北海道食材を用いた創作料理を提供するフェア「アロイ・ホッカイドウ」(北海道銀行、北陸銀行共催)を昨年度に引き続き2回目の開催をしました。  
 本フェアは、現地のレストラン側のニーズを把握し、北海道銀行・北陸銀行で北海道食材を提供できる生産者等をコーディネートし、実現しました。  
 レストランにとっては、新たな顧客の開拓、新たな食材の開拓メリットがあり、北海道企業側には売り先の確定している食品を実際に輸出することで、比較的风险が小さく、輸出の経験が出来るメリットがあります。  
 今後も本フェアを定期的に開催することで、現地における北海道食材へのニーズや評価分析に活かすほか、ASEAN地域への輸出に必要な物流ルートの拡大を目指します。

**2. レストランフェア概要**  
 現地フェア名: Aroi Hokkaido in BKK (Aroi はタイ語で「美味しい」)  
 平成28年度  
 時期: 平成28年7月1日(金)～8月10日(日)  
 場所: 道内関連企業がタイバンコク市内で営む飲食店 合計6店舗  
 取扱商品:  
 ・ラクレットチーズ・アスパラガス・モガニ・カタラーナ・牛肉(大平牛)  
 平成29年度  
 時期: 平成29年7月28日(金)～8月14日(日)  
 場所: タイバンコクの高級日本食レストラン 合計5店舗  
 取扱商品:  
 ・ラクレットチーズ・メロン果汁・モガニ・きんき・いくら・北海道米・活イカ

北海道銀行は、レストランフェアの継続的な開催により、北海道企業に輸出の機会を創出するとともに北海道食材のASEAN諸国への輸出ルートを確立していきます。

図 4-5 北海道銀行の ASEAN を目指す北海道企業への継続的な支援  
(出所：北海道銀行「地方創生の取り組みのご紹介」)

また、海外送金については、海外からの送金受取の方法や必要書類、取扱通貨の案内などもしており、仕向送金(海外への送金)の送金取扱通貨としては、USD(アメリカドル)をはじめとして、アジアであれば THB(タイバーツ)、IDR(インドネシアルピア)、MYR(マレーシアリングット)、SGD(シンガポールドル)などを含む20通貨がある。

## 2) 株式会社北洋銀行

本店及び全道の支店を通じ、道内企業の海外展開の支援を行っている。同社の有する国際金融の知見、海外ビジネスに関するコンサルティングの経験、中国・ASEAN・ロシアを結ぶ海外ネットワークを活用し、以下のようなサービスを実施している。

表 4-12 北洋銀行における海外進出企業サポート

サービス項目	内容
現地情報の収集・提供	海外ビジネス情報や現地の投資環境、法・税制度、消費動向などの道内企業に必要な情報を提供する。
海外ビジネスマッチング	国内外での商談会開催、海外バイヤーの招聘を通じて、販路拡大、仕入先の拡充などの機会を提供する。
現地視察のサポート	海外駐在員事務所スタッフが現地視察の支援を行う。
貿易取引に関するサポート	海外への進出に不可欠な輸出・輸入取引に関するアドバイス、また商社等の紹介などを行う。
現地専門家の紹介	現地法人設立、商標登録手続きなど企業ニーズに即した現地専門家を紹介する。
現地金融機関の紹介	現地での活動の支援や決済窓口として提携金融機関を紹介する。
為替リスク軽減へのサポート	為替相場の動向や見通しなどの情報提供のほか、リスクヘッジ手法の提案を行う。

また、行内だけではなく、図 4-6 のように企業の海外展開の進捗に合わせて、海外戦略の策定から商談、与信管理や為替リスク低減、外国人材活用などの専門機関と協力した支援も行っている。特に近年は道内企業から食品などの輸出に関する相談が多く、その対応策として中国や ASEAN 諸国への B to B 及び B to C サービスを行う民間企業の紹介もしている。

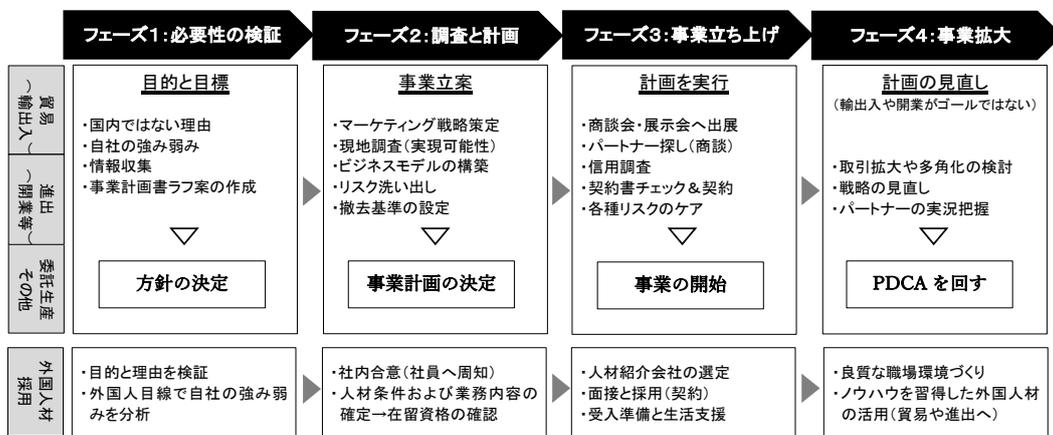


図 4-6 北洋銀行による海外 Biz ソリューションの流れ

(出所：北洋銀行提供資料を基に調査団作成)

現地ネットワークは図 4-7 のとおり。道内企業の海外展開をサポートするため、上海、大連、バンコクに駐在員事務所を開設しているほか、中国、ASEAN、ロシアの各エリアに担当者を配置している。さらには、提携する海外の金融機関を通じた融資、外国為替サービスなど総合的な支援体制を有している。

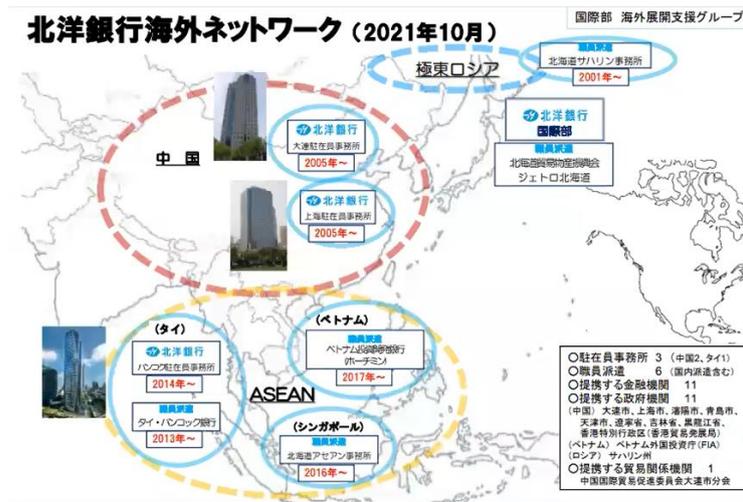


図 4-7 株式会社北洋銀行の海外ネットワーク

(出所：北洋銀行提供資料)

### 3) 道内の信用金庫等

道内の信用金庫では JICA や JETRO などの支援制度やイベントに関する情報提供を顧客企業に周知するとともに、その他の支援機関との協力で見本市出展などの顧客の海外へのプロモーションを促進している。また、帯広信用金庫は 2017 年、JICA と十勝の中小企業の海外展開支援体制の強化を目的に「業務連携・協力に関する覚書」を締結した。

### 4.3 既存支援制度の有効性と改善策

4.2 では、2021 年度における各支援機関による企業への海外展開支援策を中心に整理した。本節では各支援策の現状を踏まえた上で、道内企業が期待する支援内容や支援策へのアプローチにおける課題を明らかにし、支援策改善に向けた提言に反映させる。

#### 4.3.1 海外展開の各段階における支援の現状と改善点

##### (1) 現状

海外展開の各段階で企業が直面すると想定される課題と、前節で整理した各支援機関の支援策を整理すると表 4-13 のとおりとなる。表に示すように、すべての段階で活用可能な支援策はあるといえる。

表 4-13 企業の海外展開の段階別課題と支援策

海外展開の段階	主な課題	対応する主な支援策	
		JICA 以外の支援機関	JICA
対象国や事業の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎情報の収集</li> <li>・現地調査の実施</li> <li>・先行事例の紹介</li> <li>・現地ニーズの把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地訪問ミッション(全支援機関)</li> <li>・セミナー(JETRO など)</li> <li>・見本市出店支援(商工会)</li> <li>・各種補助事業(経産局)</li> <li>・マッチング事業(中小機構・札幌市など多数)</li> <li>・マッチング支援事業(JETRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種調査事業</li> <li>・センター交流イベント</li> <li>・訪日研修での交流</li> <li>・中小企業・SDGs ビジネス支援事業(基礎調査)</li> </ul>
現地進出の準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーの紹介</li> <li>・通訳等の紹介</li> <li>・許認可等の情報手配</li> <li>・雇用、商慣習等の照会</li> <li>・サンプル出荷等の支援</li> <li>・事業計画策定支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地サポート(JETRO)</li> <li>・調査事業(各省庁)</li> <li>・補助事業(経済産業局、札幌市)</li> <li>・プラットフォーム事業(農政事務所)</li> <li>・ハンズオン支援(中小機構)</li> <li>・テスト販売(北海道/HIDO)</li> <li>・商談促進(札幌市)</li> <li>・キャパシティビルディング事業(JETRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業・SDGs ビジネス支援事業(案件化調査)</li> <li>・中小企業・SDGs ビジネス支援事業(普及・実証・ビジネス化)</li> </ul>
現地での活動開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>・許認可取得支援</li> <li>・リスク管理情報の収集</li> <li>・商流、物流情報の収集</li> <li>・決済、金融情報の収集</li> <li>・現地スタッフの育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融支援(銀行)</li> <li>・現地サポート(JETRO、金融機関、自治体)</li> <li>・補助事業(経産局)</li> <li>・プラットフォーム事業(農政事務所)</li> <li>・ハンズオン支援(中小機構)</li> <li>・プロモーション支援(産業振興財団)</li> <li>・物流・商流支援(HIDO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本センター研修(現地職員向け)</li> </ul>
事業継続性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画見直し支援</li> <li>・商品等の改善/開発</li> <li>・対象国・周辺市場情報の収集</li> <li>・都度のトラブル相談</li> <li>・国内人材能力の向上</li> <li>・外国人材活用支援</li> <li>・現地社員能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営アドバイス(銀行など)</li> <li>・各種セミナー(各支援機関)</li> <li>・市場レポート(JETRO)</li> <li>・ブランド化(北海道)</li> <li>・輸出仕様化(産業振興財団)</li> <li>・高度外国人材活用(JETRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本センター研修(現地職員向け)</li> <li>・青年協力隊(民間連携)</li> </ul>

(出所：調査団作成)

## (2) 企業からのニーズや指摘

上述したように各支援機関によって海外展開のすべての段階で企業を支援しているものの、ショートリスト化した 20 社へのヒアリング（2022 年 1～2 月に実施）では、表 4-14 に示したように様々な指摘が聞かれた。主な指摘を以下のとおりまとめた。

- ・まだ海外展開に至っていない企業が多く、「対象国や事業の特定段階」でのニーズが多い。情報が必要という意見が多いが、その中でも一般的な地域情報や経済動向ではなく、特定の分野の情報、自社の技術の活用できる国、地域に関する情報などが必要とされている。
- ・「現地進出準備段階」では信頼できるパートナーの選定やその与信管理などのリスク回避に関するニーズがある。また道内企業だけでは海外展開が困難な場合、商社やコンサルタント、ゼネコンなどとのマッチングを期待する企業も複数いた。
- ・「現地活動開始段階」では伴走型の支援が必要という意見があった。

- ・「事業持続性の確保」に関しては人材の安定的供給に関するニーズが確認された。
- ・上記の海外展開の段階別整理以外では、自社の技術や強みを紹介する機会の提供や北海道企業が有するアドバンテージに関する現地での啓発活動の実施を期待する意見もあった。

表 4-14 企業ヒアリングにおける支援策に係る指摘事項

海外展開の段階	支援策に係るヒアリングでの指摘事項
対象国や事業の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な情報が各支援機関からあるが、どのような支援を活用してよいか分からない。</li> <li>・海外の情報提供を拡充してほしい。海外マーケットに関する情報が必要。具体的にテーマを絞った情報提供がほしい。</li> <li>・自分たちの技術や製品がどのような地域や国でニーズがあるのか把握できない。</li> <li>・情報の提供ではなく現地企業を訪問し、状況を把握する機会が必要。</li> <li>・見本市等を実施した後、うまく成約しなかった理由や要因の分析が望ましい。</li> </ul>
現地進出準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信頼できる現地企業を紹介してほしい。</li> <li>・先方企業の与信情報を提供してほしい。</li> <li>・商社やコンサルタントなど現地に強い企業とのネットワークを構築したい。</li> <li>・現地での訪問先(情報を提供してくれる機関)の紹介をお願いしたい。</li> </ul>
現地での活動開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地で動けるコーディネーターを付けるなど、現地でサポート支援がほしい。</li> </ul>
事業継続性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人材を継続的に雇用できるよう紹介などしていただけると有難い。</li> <li>・高度人材とのマッチングの機会を得たい。</li> <li>・海外企業を北海道に呼び込むような活動が必要。</li> <li>・国内外のインターンシップ受入の支援が期待される。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちの強み(北海道ブランド、G-GAP など)を理解できる市場の紹介及び対象国での強みの紹介をしてほしい。</li> <li>・海外の人材育成プログラムの中で、日本の技術やカイゼンなどの仕組みと同様に、「労働災害の低減」など日本企業の工夫を紹介してほしい。</li> <li>・医師の海外支援などの活動のような時に、日本での技術紹介も併せて行ってほしい。</li> <li>・海外展開を行う類似した分野の企業とネットワークを作りたい(例:農業法人と農業機械メーカーの連携)</li> </ul>

### (3) 支援策に係る改善点

表 4-13 と表 4-14 からいえることの一つは、企業の支援ニーズとして指摘されたものの多くはすでに支援策として用意されているということであり、ただし企業にはそれが十分に認識されているわけではないということである。このギャップは支援策の情報が企業に十分伝わっていないことが理由の一つと考えられる。あるいは多くの情報が各支援機関から提供されているものの、自社に必要な支援内容を抽出できないということも考えられる。JETRO が現在、企業の状況に応じて JETRO 以外の支援策も含めたメニューの紹介を行っており、今後こうした仕組みを使うことで状況がある程度は改善されることが期待される。

ただし、道内金融機関からのヒアリングでは、一般の企業にとって JETRO や JICA などは敷居が高く簡単に相談に行けないという指摘もある。今後はセミナーやシンポジウムのような形だけではなく、懇親会など企業同士、あるいは企業と支援機関が気軽かつ率直に意見交換を行う場が必要であろう。企業が普段から付き合っている金融機関などが海外情報の窓口となっているという意見もあり、金融機関の支店網との連携強化も有効であると考えられる。

また「敷居が高い」理由の一つとして、公的な支援は企業にとって「やらされ感」があるという企業の声もあった。支援策が企業の海外進出を真にサポートできるよう、企業の現状を理解し、かつできる限り自主性を重視した形で適用されることが望ましい。提供される情報についても企業の欲する情報と支援機関から提供される情報の質が異なるという指摘もあった。この点についても支

援機関と企業が直接意見交換する機会を持つことによって改善されると考えられる。

事業持続性の確保の観点からは、外国人材の活用支援に関するニーズがある。それぞれの企業が必要とする人材は異なり、それぞれの能力や在留資格に合わせたマッチングの仕組みが必要である。これも各支援機関が様々な取り組みを行っているが、認知度は低いと考えられる。企業の求める人材は技能実習生、特定技能、高度人材、インターン、留学生のアルバイトなど多様な形態があるが、自社に必要な人材がどの在留資格か十分に理解できていない場合もある。したがって、それぞれに適した支援メニューを紹介し、企業の相談に対応する機会をより多く持つことが望ましい。

### 4.3.2 産業分野からみた支援制度の現状と改善点

#### (1) 現状

北海道の産業特性から、農業、食産業と観光に重点を置いた支援が行われている。札幌市や北海道ではバイオ産業、医療サービス、DX 分野の企業の育成や競争力強化などの事業が進められ、今後は海外展開に向けた支援も行われる見通しである。これらの分野では高度人材の活用など外国人材の受入に関する支援もなされている。北海道が培った寒冷地技術や省エネ・防災などの技術については JICA 事業を活用した海外展開があるものの未だ数は少ない。その背景の一つとして、現在進められる国土強靱化や東北復興などの国家プロジェクトに注力する企業が多く、海外事業を展開する余力がない、といった点が企業へのヒアリングで指摘されている。

#### (2) 企業からのニーズ

自社だけでは会えないような人や企業の話聞く機会があればありがたいとの意見が聞かれた。各産業分野に特化した海外展開のきっかけづくりとして、例えば医療分野であれば、医師の海外協力などと連携した PR があれば良いという提案や、有機栽培や北海道ブランドという北海道の強みを消費地にプロモートしてほしいという意見があった。

#### (3) 改善点

企業からは地域の同業者だけではなく、普段付き合のない分野の企業や他地域の企業の話聞く機会が望まれている。セミナーなどの際に個別に意見交換を行う場所や懇親会などを設けることによって、分野を超えた情報交換が可能になり、相互に刺激を与えることが期待される。またミッションや見本市に参加した企業同士でその後も協力関係を維持するための組織を作った事例も今回のヒアリングで確認された。セミナーや見本市などのイベントの際は、参加した企業同士が持続的な意見交換をすることでお互いに触発されたりイノベーションにつながったりする可能性も高まるため、こうした環境づくりも望まれる。

### 4.3.3 企業規模と立地地域における支援制度の現状と改善点

#### (1) 現状

経済産業省や国土交通省など中央省庁の事業では中小零細企業が主な支援対象とされている。大企業は自社の資金や人材で海外展開が可能であるが、資本金1億円以上10億円未満の中堅企業の場合、新規市場開拓、新商品開発に充てる資金や人材が十分ではないことが多いため、この企業群への支援策をより充実させることが必要である。特に大企業が少ない北海道ではこの中堅企業が地域経済の重要な担い手であり、彼らが今後の海外展開の先駆者になることで、地域全体に海外市場へのアプロー

チに対する機運が広がると期待される。

また北海道内でも地域による海外情報や支援体制の格差が指摘されている。図 4-1 で示したように JICA、JETRO とともに地方都市へ人材の配置をしており、今後、地域間の情報格差はある程度改善されると期待されるが、スタッフ数や活動内容は札幌、帯広などの拠点とは異なることを踏まえ、地方企業への支援についてはさらなる強化が必要である。

## (2) 企業からのニーズ

地方でも各支援機関から様々な情報が入手可能だが、多様な支援メニューを取捨選択するために相談できる窓口は整っていない。他方、地方都市では道内金融機関が国内外を問わず、新たなビジネス展開の際の企業の相談相手となっている。

## (3) 改善点

地方企業では国内外に関わらず、新規ビジネスに関する最初の相談先は取引のある金融機関となることが多い。ゆえに各支援策について、各金融機関の担当者に対して集中的に周知することによって地方の企業への情報提供とつながることが期待される。

道南では中小企業同友会函館支部、十勝圏では商工会議所が海外展開や外国人材活用などの勉強会を独自に実施している。各支援機関は、各企業に直接アプローチするだけでなく、これら地域の企業を束ねる団体と定期的に支援メニューや海外展開事例などに関する情報交換を行うと良い。例えば商工会議所や同友会とともに支援機関が海外展開促進に関する年間計画を立てることで、各地域の企業に対して効率的かつ効果的な情報提供が可能になると考えられる。

企業規模による支援策の濃淡は支援機関から指摘されていたが、企業ヒアリングでは問題として確認できなかった。支援機関の中で支援対象とならない企業群がないか確認した上で、そこを支援できる仕組みを考える必要がある。

### 4.3.4 対象とする市場（国、地域）による支援制度の現状と改善点

#### (1) 現状

北海道や札幌市ではそれぞれの海外事務所やアンテナショップを有する中国や ASEAN などを中心に企業の海外展開支援をしている。さっぽろ産業振興財団や HIDO においても対象となる国はベトナムやマレーシアなどアジアの新興国が中心である。これらの地域には道内金融機関も支店やネットワークを有するため、企業にとって情報収集や見本市などのイベントへの参加、現地企業とのマッチングなどの機会が得られる。HIDO では商流や物流の支援もしているため、輸出ビジネスの展開への支援は充実してきていると考えられる。

他方、その他の国、例えば南アジア、アフリカ、中央アジア、中南米などに関する情報やネットワークは JICA と JETRO に限られるため、企業がこれらの地域との情報交換やネットワーク形成できる機会は限られている。

#### (2) 企業からのニーズ

企業から自分たちの製品、技術が、どのような国でニーズがあるのか分からないという意見が複数聞かれた。また、どのような機関や組織が売り先になるのか分からないという課題があることも確認できた。

### (3) 改善点

上記に関して支援機関がすべての企業の技術や製品を把握し、それに対応した相手国ニーズとマッチングさせるということは現実的ではない。ただし、ヒアリングした企業から提案のあったように、JICA などによる専門家派遣やプロジェクト実施の際には、相手国に対して道内技術の紹介などでもできるのではないだろうか。また、インダストリアルツアーのような形で、訪日研修や海外要人の来道の際に、道内技術を紹介するプログラムを用意することも考えられる。その他、各産業分野に関連した道内留学生向けに技術や製品を紹介する機会を作ることで、彼らが将来、道内企業と自国との架け橋となってくれる可能性もある。北海道には様々な国からの留学生が大学などで学んでいるが、彼らと道内企業が接点を持つ機会を拡充することが望まれる。

## 4.4 JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業の活用状況、メリット、課題

本節では JICA が実施する中小企業・SDGs ビジネス支援事業について、道内企業による活用状況、活用のメリットと課題を整理する。改善策は第 7 章にまとめた。

### (1) JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業を活用した道内企業

過去に JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業<sup>44</sup>を活用した道内企業は表 4-15 のとおり 34 社<sup>45</sup>存在する。その分野別内訳は、図 4-8 に示すとおり、防災・災害対策と農業がそれぞれ 7 件と最も多く、次いで環境・エネルギーが 5 件、廃棄物処理が 4 件、水の浄化・水処理が 3 件と続いている。また、対象国の地域別内訳では、表 4-16 のとおり東南アジアが 17 か国と最も多く、次いで北東・中央アジアと中東・アフリカがそれぞれ 7 か国となっている。国別では、インドネシアが 5 か国、ベトナムが 4 か国、タイとモンゴルがそれぞれ 3 か国と、東南アジアへの進出を検討する道内企業が多い。

---

<sup>44</sup> 過去、事業名称は変化しているが、基礎調査、案件化調査、普及・実証事業、それらに該当する事業を対象に、2012 年～2019 年公示分を含めた。

<sup>45</sup> JICA ウェブサイト ([https://www2.jica.go.jp/ja/priv\\_sme\\_partner/index.php](https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/index.php))。ただし契約交渉中あるいは契約期間の記載がないものを除く。

表 4-15 過去に JICA 中小企業・SDGS ビジネス支援事業を活用した道内企業一覧

公示年度	スキーム	分野	調査・事業名	提案法人名	対象国	契約期間
2012	基礎調査	環境・エネルギー	寒冷地向け省エネ型廉価住宅建設事業調査(中小企業連携促進)	株式会社高組、合同会社オフィス西田 共同企業体	モンゴル	2012年8月 ～ 2013年1月
2012	基礎調査	職業訓練・産業育成	生産地から消費地への農漁業産品輸送改善事業調査(中小企業連携促進)	苫小牧北倉港運株式会社、株式会社三好製作所、株式会社プロトム、株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング 共同企業体	バングラデシュ	2012年8月 ～ 2013年7月
2013	ニーズ調査	その他	ポストハーベスト・ロス削減のための加圧加熱食品加工技術の移転に関するニーズ調査	一般社団法人北海道食産業総合振興機構、株式会社道銀地域総合研究所 共同企業体	インドネシア バングラデシュ モロッコ ヨルダン	明記なし (JICA HP 上は『終了』)
2013	案件化調査 (中小企業支援型)	環境・エネルギー	世界自然遺産ハロン湾における集めない・混ぜない・分離する“分散型排水処理システム”を活用した水環境改善案件化調査	正和電工株式会社、株式会社長大 共同企業体	ベトナム	明記なし (JICA HP 上は『終了』)
2013	案件化調査 (中小企業支援型)	環境・エネルギー	携帯電話通信網を利用したリアルタイム・モニタリングシステム普及のための案件化調査	株式会社みどり工学研究所、株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング 共同企業体	インドネシア	2013年9月 ～ 2015年3月
2013	案件化調査 (中小企業支援型)	廃棄物処理	廃バッテリーリサイクルおよび環境マネジメントシステム構築案件化調査	エバーグリーン株式会社、有限会社アイエムジー 共同企業体	ケニア	明記なし (JICA HP 上は『終了』)
2013	案件化調査 (中小企業支援型)	教育	海外高等教育機関と日系産業界が連携した人材育成基盤の案件化調査	株式会社シーイー・フォックス、グローバルリンクマネージメント株式会社 共同企業体	タイ インドネシア	明記なし (JICA HP 上は『終了』)
2013	基礎調査	廃棄物処理	大型廃棄物の回収・再資源化サービス事業調査(中小企業連携促進)	有限会社タナベ	エチオピア	2014年1月 ～ 2014年8月
2013	普及・実証・ビジネス化事業 (中小企業支援型)	防災・災害対策	コンクリートテスター(CTS)を用いた道路付帯コンクリート構造物の点検技術の普及・実証事業	日東建設株式会社	ナイジェリア	2014年3月 ～ 2015年10月
2013	民間技術普及促進事業	農業	広域酪農地域向け農業機械普及促進事業	株式会社IHIスター	キルギス カザフスタン	2014年9月 ～ 2015年3月
2014	案件化調査 (中小企業支援型)	農業	自走式ジャガイモ収穫機普及に向けた案件化調査	東洋農機株式会社	インド	2014年11月 ～ 2015年4月
2014	案件化調査 (中小企業支援型)	その他	井戸診断による長寿命化に関する案件化調査	株式会社レアックス	ボリビア	2014年11月 ～ 2015年8月
2014	普及・実証・ビジネス化事業 (中小企業支援型)	防災・災害対策	多目的ダム管理や気候変動対策のデータ収集効率化に向けたリアルタイム監視システム(SESAMEシステム)普及・実証事業	株式会社みどり工学研究所	インドネシア	2015年6月 ～ 2017年11月
2014	普及・実証・ビジネス化事業 (中小企業支援型)	水の浄化・水処理	旋回噴流式オゾン酸化法による污水处理技術の普及・実証事業	株式会社ヒューエンス	スリランカ	2015年10月 ～ 2017年2月
2014	普及・実証・ビジネス化事業 (中小企業支援型)	農業	ジャガイモ収穫機普及に向けた普及・実証事業	東洋農機株式会社	インド	2015年11月 ～ 2018年6月
2014	案件化調査 (中小企業支援型)	農業	高生産性・高付加価値農業の実現のための案件化調査	株式会社旬喜野恵	ラオス	2015年12月 ～ 2016年12月
2014	普及・実証・ビジネス化事業 (中小企業支援型)	環境・エネルギー	「バイオトイレ」と「新浄化装置」を活用した環境改善技術の普及・実証事業	正和電工株式会社	ベトナム	2015年12月 ～ 2018年7月

公示年度	スキーム	分野	調査・事業名	提案法人名	対象国	契約期間
2015	普及・実証・ビジネス 化事業 (中小企業支援型)	その他	効果的な診断・改修による井戸の長寿命化普及・実証事業	株式会社レアックス	ボリビア	2017年1月 ～ 2019年2月
2016	案件化調査 (中小企業支援型)	運輸交通	モバイルマッピング・システムを活用した適切な道路維持管理手法の導入に関する案件化調査	株式会社岩根研究所	モザンビーク	2016年10月 ～ 2017年8月
2016	基礎調査	農業	アイスシェルダーを用いた農畜産物低温貯蔵システムに関する基礎調査	株式会社土谷特殊農機具製作所	モンゴル	2017年6月 ～ 2018年6月
2016	基礎調査	保健医療	飲み込み機能と運動機能の回復に向けたリハビリテーション事業に関する基礎調査	有限会社医療福祉科学研究所	タイ	2017年6月 ～ 2018年8月
2016	案件化調査 (中小企業支援型)	防災・災害対策	道路斜面防災にかかる案件化調査	サンゴ北海道株式会社	キルギス	2017年7月 ～ 2018年5月
2016	基礎調査	農業	ウニ養殖及び生ウニ製品製造事業基礎調査	マルキ平川水産株式会社	ベトナム	2017年10月 ～ 2018年5月
2017	案件化調査 (中小企業支援型)	環境・エネルギー	遠隔モニタリング技術を活用した水力発電所の運用・保守高度化に関する案件化調査	株式会社ハイテックシステム	ラオス	2017年9月 ～ 2018年9月
2017	案件化調査 (中小企業支援型)	防災・災害対策	道路斜面災害防除事業にかかる案件化調査	株式会社ヤマコウ工業	東ティモール	2018年6月 ～ 2019年3月
2017	案件化調査 (中小企業支援型)	防災・災害対策	コンクリートテスターを用いた橋梁点検技術及びデータ整備に関する案件化調査	日東建設株式会社	タジキスタン	2018年9月 ～ 2019年9月
2018	基礎調査	防災・災害対策	膨張性粘土によるインフラ施設被害への多孔質(ポーラス)コンクリート製品導入に関する基礎調査	北海道ボラコン株式会社	インドネシア	2019年2月 ～ 2019年11月
2018	案件化調査 (中小企業支援型)	防災・災害対策	発光視線誘導技術を活用した交通安全対策にかかる案件化調査【途上国発イノベーション枠】【5,000万円上限枠】	理研興業株式会社	ネパール	2019年7月 ～ 2022年2月
2018	基礎調査	福祉	日本式地域包括ケアシステム導入に向けた基礎調査	株式会社エムリンクホールディングス	モンゴル	2019年10月 ～ 2021年8月
2019	案件化調査 (中小企業支援型)	廃棄物処理	可燃廃棄物の代替燃料化を通じた廃棄物削減・適正処理の案件化調査【アフリカ課題提示型】	有限会社タナベ	エチオピア	2020年1月 ～ 2022年10月
2019	案件化調査 (中小企業支援型)	水の浄化・水処理	集落排水処理への人工湿地技術の活用による環境改善にかかる案件化調査	株式会社リードネット、有限会社古建工業 共同企業体	カンボジア	2020年2月 ～ 2022年12月
2019	案件化調査 (中小企業支援型)	農業	タイ東北部における「土づくり」を通じたサトウキビ、キャッサバの単収増加の為の案件化調査	スガノ農機株式会社	タイ	2020年2月 ～ 2021年9月
2019	案件化調査 (中小企業支援型)	廃棄物処理	サバ州コタキナバル市廃タイヤ処理と廃タイヤチップ助燃剤による廃棄物処理にかかる案件化調査【5,000万円上限枠】	株式会社アクティブ、株式会社廣和コーポレーション、西邦エンジニアリング株式会社 共同企業体	マレーシア	2020年3月 ～ 2023年2月
2019	案件化調査 (中小企業支援型)	水の浄化・水処理	バイオマス資源を再利用した浄化槽機能促進剤の製造・販売に関する案件化調査	株式会社シティック	ベトナム	2021年2月 ～ 2022年1月(その後延長)
2020	案件化調査 (中小企業支援型)	福祉	FC方式による通所型予防介護サービス導入に係る案件化調査	株式会社3eee	ベトナム	2021年12月 ～ 2022年6月

(出所：JICA ウェブサイト「案件事例検索」(2022年1月18日と2022年3月8日閲覧) などから調査団作成)

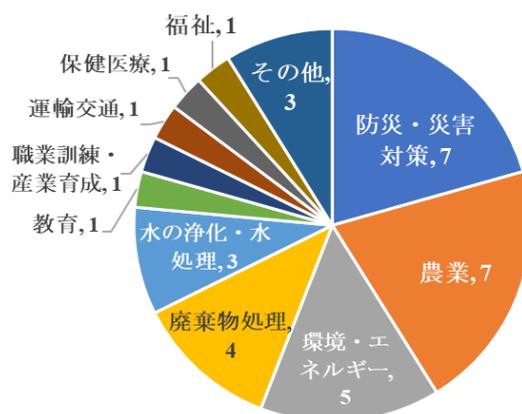


図 4-8 過去に JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業を活用した道内企業の分野別内訳

(出所：JICA ウェブサイト「案件事例検索」(2022年1月18日閲覧)より調査団作成)

表 4-16 過去に JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業を活用した道内企業の地域・国別内訳

対象国(計39か国)			
東南アジア (17か国)		中東・アフリカ (7か国)	
インドネシア	5	エチオピア	2
ベトナム	4	モロッコ	1
タイ	3	ヨルダン	1
ラオス	2	ケニア	1
マレーシア	1	ナイジェリア	1
カンボジア	1	モザンビーク	1
東ティモール	1	南アジア (6か国)	
北東・中央アジア (7か国)		インド	2
モンゴル	3	バングラデシュ	2
キルギス	2	ネパール	1
カザフスタン	1	スリランカ	1
タジキスタン	1	中南米 (1か国)	
		ボリビア	2

注：複数国を対象としている案件もあるため、上記総数は延べとなる。

(出所：JICA ウェブサイト「案件事例検索」(2022年1月18日閲覧)より調査団作成)

## (2) メリットと課題

同事業を活用した企業からは、活用によるメリットとして以下の点があげられた。なお、詳細については第6章にて記載する。

- ・ 提案書をまとめる過程においても、自社の強みや課題、今後の見通しが明確になってくる。
- ・ 採択された場合、自社の認知度やステータスがアップする。
- ・ 対外的に自社の製品・技術が認められたということで社内の雰囲気も大きく変わる。社員全員がその国を好きになった。
- ・ 自社だけでは難しい国内外の関係機関とのアポも比較的容易に取ることができ、面談機会が持てた。
- ・ 自社だけでは成し遂げられないようなこと、つまり海外に進出して事業を行うことができるようになった。
- ・ 途上国への開発課題解決に貢献するという点で、自社も SDGs の達成に貢献しているという実感を

持つことができる。

他方、課題として企業からは以下の声が聞かれた。

- 提案書の準備がとても大変。自社だけではとても対応できない。
- 何とか提出してもなかなか採択されない。どのようにすれば採択されるのかが分からない。
- 提案書を提出した後、採択まで、また採択通知後、契約までの時間がかかりすぎる。
- 採択された場合、人件費が補填されないなど制約があり使いづらい。その一方で委託事業として課せられる役割が大きく、時間的、人的、費用的に大きな負担になっている。
- 契約や精算業務が複雑すぎる。
- 支援機関がビジネスを知らないため、話を理解してもらえない。

第7章ではこうした課題やメリットを念頭に改善策を提案する。ただし、JICAでは2022年度に同事業の大幅な改訂を予定しており、これら課題の多くが改善されることが期待される。そのため本報告書では制度設計の細部を論じることは避け、より大所高所に立った視点から改善策を考察したい。

## 第5章 途上国の産業別課題と道内企業の製品・技術

本章では、途上国の課題・ニーズと、第3章でショートリスト化した20社の製品・技術の合致可能性を分析する。

### 5.1 途上国の開発課題とニーズ

第2章で整理した道内企業が強みを持つと考える5つの産業分野について、途上国における一般的な課題・ニーズをそれぞれ表5-1～表5-5に整理した。

#### (1) 農林水産業・食品産業

農業生産資材の確保、作物生産の振興といった、農業生産振興に係る課題・ニーズのほか、食料流通・販売の改善、農産加工業の振興など農村振興の課題・ニーズがある。また、畜産・水産業の振興も課題とされており、特に水産業では適切な漁業技術の開発や水産加工による収入の増大の必要性があげられている。

表5-1 農林水産業・食品産業分野における課題・ニーズの例

分野詳細	課題・ニーズの例
農業生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産基盤の整理・維持・保全・管理：農地開発・整備、農地（土壌）保全等、灌漑排水施設の整備</li> <li>農業生産資材の確保・利用の改善：農業機械・農機具の導入による農業生産技術の改善及び労働負担の軽減、優良種子の確保、肥料・農薬の品質確保と適正利用、地球資源型農業の促進</li> <li>研究・開発能力の強化：農業生産性・品質向上のための試験研究・開発機関の充足・強化</li> <li>作物生産の振興（コメ、その他穀物）：栄養改善及び生計向上に貢献するための地域の生産ポテンシャルを十分生かした作物生産</li> <li>畜産部門の振興：家畜生産の強化、家畜衛生の強化</li> <li>地球規模環境問題への対応（レジリエンスの強化）：気候変動、バイオマス、生物多様性、新型コロナウイルス、金融包摂等</li> </ul>
農村振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>食料流通・販売の改善：農産物の収穫後処理、加工、流通、販売に至るインフラ整備、制度構築・技術移転を通じた農村地域の生計向上と食料安全保障の確立</li> <li>農産加工業の振興：農産品の適正加工・貯蔵による食料周年確保、農産物の付加価値化、農繁期と農閑期の所得機会の格差軽減、農産品の新市場作り、農家所得の向上</li> <li>農外所得の向上：小規模経営で天水栽培に依存した不安定な農家収益を農産物販売や加工等の農業活動以外から補完、中核的な働き手の出稼ぎ労働や農村投資環境の改善による農外所得向上</li> <li>生活改善の推進：農村部の住民の保健サービスの享受等</li> </ul>
水産資源、安定した水産食料の供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源繁殖の取組み：栽培漁業技術の確立</li> <li>漁業生産量の増大：適切な漁業技術の開発、適切な漁業技術の普及、無駄となる漁獲物の軽減</li> <li>水産資源の振興：粗放的養殖の振興、集約的養殖の振興</li> <li>水産加工・流通の改善と漁業基盤整備：漁獲物処理・鮮度保持技術の向上、水産加工技術の向上、漁港・魚市場等の流通施設の整備</li> </ul>
漁村振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>漁業収入の増大：適切な漁業技術の開発・普及、無駄となる漁獲物の軽減</li> <li>収入源の多角化：水産養殖による収入の増大、水産加工による収入の増大、漁業以外の収入の増大</li> </ul>

（出所：JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイト<sup>46</sup>などを基に調査団作成）

<sup>46</sup> [https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/case/reference/subjects/index.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/reference/subjects/index.html)

## (2) 省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ

途上国における電化率の低さなどを背景としたエネルギーへのアクセス向上や、世界的に加速する低・脱炭素社会実現に向けた高まりを背景に、新エネルギー/再生可能エネルギーの開発や省エネルギーの推進、再生可能エネルギーによる発電・配電が課題・ニーズとしてある。また特に北海道では寒冷・降雪地域におけるこれらの技術や施工方法の蓄積があり、類似した環境の地域でのニーズに対応できる。

表 5-2 省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ分野における課題・ニーズの例

分野詳細	課題・ニーズの例
低廉、低炭素、低リスクのエネルギー供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>低い電化率等を背景としたエネルギーアクセスの向上：再生可能エネルギーのオフグリッド電子化、再生可能エネルギーによる発電（地産地消）、周辺地域への配電</li> <li>低炭素社会に向けた電源開発、システム導入：地熱開発、新エネルギー/再生可能エネルギーの開発（水力、風力、太陽光、地熱、バイオマス等）、インフラ整備と連携したロス低減策を含む O&amp;M（運営・維持管理）能力強化、開発途上国が導入可能なコストと性能を有する需給調整及び系統安定化システム、Windows 等既存の OS（基本ソフト）上で稼働可能な低コストかつ簡易な遠隔監視システム及びビッグデータが収集蓄積・可能な（モノのインターネット（IoT）を活用した）システム</li> <li>省エネルギーの推進：政策・制度面強化、需要側の省エネ、供給側の省エネ</li> </ul>

（出所：JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイトなどを基に調査団作成）

## (3) DX、技術省力化

JICA が近年力を入れている分野であり<sup>47</sup>、特に医療（遠隔医療能力向上・ネットワーク構築）、防災（災害リスクの可視化による都市の強靱化）、都市（都市 OS 化・スマートシティ）、行政（国家・自治体のデータ基盤に基づく社会サービス提供）分野における課題・ニーズ解決のための DX 推進が期待される。

表 5-3 DX、技術省力化分野における課題・ニーズの例

分野詳細	課題・ニーズの例
医療 DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔医療能力向上・ネットワーク構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 遠隔集中治療：集中治療の遠隔指導システムの実装</li> <li>- 遠隔医療ネットワーク構築：医療機関・医師・行政間の医療情報共有とサービス提供体制の強化、島しょ部・僻地等の脆弱地域における医療アクセス改善、疾病の早期発見/早期治療</li> </ul> </li> </ul>
防災 DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害リスクの可視化による都市の強靱化 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 災害リスクの動的可視化：ハザードデータ、都市計画、都市発展・気候変動等の予測を重ね合わせ、データに基づく正確な状況把握と防災投資事業効果の可視化を実施、都市 OS での防災パイロット実証</li> <li>- 災害リスクを踏まえた都市・防災計画：気候変動予測や都市成長予測を織り込んだ動的な防災投資効果可視化モデルを踏まえた事前防災投資効果の検証を含む強靱な都市計画の策定推進</li> </ul> </li> </ul>

<sup>47</sup> JICA は 2020 年 6 月 1 日付で、ガバナンス・平和構築部内に STI・DX 室を新設した。民間セクターや国際機関などと協働し、途上国における DX を推進することとしている。

分野詳細	課題・ニーズの例
都市 DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市 OS 化・スマートシティ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地理空間情報プラットフォームと利活用：電子基準点網の構築と高精度測位データを活用したパイロット事業実証（自動運転、建設、農業、測量の4分野）</li> <li>- ビッグデータ基礎確立とスマートシティ促進：官民で広く利活用される電子基準点網による正確な位置情報のための世界測地計の導入や高精度測位データ環境の構築、高品質データの安定的・継続的な配信体制の確立、都市管理のデジタル利用促進や交通渋滞・環境保全等の都市課題解決に資するイノベーションの創出を図り、人々の生活を豊かにするスマートシティの構築</li> </ul> </li> </ul>
行政 DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家・自治体のデータ基盤に基づく社会サービス提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 国民 ID 調査・パイロット：国民 ID 導入可能性調査を行い、国民 ID データに基づく社会サービス提供のパイロットを合わせて実施</li> <li>- EBPM（エビデンスに基づく政策立案）：難民避難地域や紛争地域にて既存の社会データを活用した住民のニーズ把握及びエビデンスに基づく保健医療・社会保障分野の政策立案・実行のパイロット実施</li> <li>- デジタル ID プラットフォーム：国家や自治体によるデジタル ID プラットフォーム及びデータベース（社会データ基盤）の構築支援、民間のイノベーションの促進</li> </ul> </li> </ul>

（出所：JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイトなどを基に調査団作成）

#### (4) 防災、環境保全、衛生

災害リスクの把握、ハード対策（構造物建設）による抑止力向上といった災害予防・対応面での課題・ニーズがあるほか、発生・排出の適正化といった廃棄物管理、汚水処理関連施設の整備による適正処理など水資源の保全があげられる。

表 5-4 防災、環境保全、衛生分野における課題・ニーズの例

分野詳細	課題・ニーズの例
災害に強いコミュニティ・社会づくり （災害予防）	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害リスクの把握：自然条件等の調査・観測等、構造物の耐力や劣化診断の調査・試験等、地域の被災特性の分析・評価</li> <li>災害リスクの地域・コミュニティとの共有：防災情報の開示・表示（標識）</li> <li>ハード対策による抑止力向上：侵食・洗堀防止、治水容量（ダム）確保、逆流防止、内水氾濫防止、海岸保全施設（防波堤等）の整備、土砂災害対策、防風対策、落雷被害の予防、耐震化（基礎、地盤改良等）、ライフライン施設の耐震化、津波シェルター・タワー、構造物（対策工）の維持管理</li> <li>予警報・避難体制整備：災害事象の発生監視、予警報発令の支援、予警報の発出・伝達、避難路・施設の整備</li> <li>避難拠点整備（ライフライン等の途絶）：発電バックアップ・蓄電、し尿処理、応急対応機の備蓄準備</li> </ul>
災害への応急対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>救命・救助活動：初期消火活動</li> <li>救急・医療活動：要救助者捜索・救助支援、狭隘空間の救急・医療、フィールドホスピタル</li> <li>ライフライン等の途絶の対応：飲用水供給、発電バックアップ・蓄電、し尿処理</li> </ul>

分野詳細	課題・ニーズの例
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 応急的な仮設住宅の確保</li> </ul>
廃棄物管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 発生・排出の適正化：排出方法の適正化、分別排出の促進、減量化の促進（有機物のコンポスト関連技術、廃プラスチック等の燃料化・資源化技術）</li> <li>• 収集・運搬の改善：収集の効率化・サービスの改善</li> <li>• 中間処理の導入・改善：減量化・リサイクル、安定化・無害化、廃棄物からのエネルギー回収</li> </ul>
大気質に係る環境管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ローカルな大気汚染への対策促進：大気汚染状況の把握、固定発生源対策（ダイオキシン等の有害化学物質等）</li> <li>• 国境を越える地域的大気汚染への対策促進：酸性雨対策の強化、黄砂対策の強化</li> </ul>
総合的水資源管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 総合的水資源管理を推進するための組織・制度強化：情報システムの整備と情報公開</li> <li>• 流域管理の推進：水資源の把握と水資源総合管理計画策定、総合的な水資源開発のツールの選択</li> </ul>
効率性と安全・安定性を考慮した水供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 水需要量の抑制：水利用の効率化、節水の促進</li> <li>• 水資源開発による共有量の増大：地下水の開発、表流水の確保、雨水利用、汽水・海水の淡水化</li> <li>• 上水（水源や飲料水）の水質確保：水源の水質保全、汚染防止対策の強化</li> <li>• 公平性に配慮した給水：効果的な水の供給（農業用水、都市用水、村落給水）</li> </ul>
水資源の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 水資源の管理能力の向上：住民に対する環境意識啓発、規制の適切な運用</li> <li>• 汚水処理関連施設の整備による適正処理：集約型下水処理施設の整備、分散型汚水処理施設の整備、工業廃水・排水の適切な管理</li> <li>• 公共用水域の水環境保全の推進：水循環の適切な維持、水質悪化の防止</li> </ul>
新型コロナウイルス関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 防災分野：感染状況を踏まえた災害時の感染拡大シミュレーション、複合災害情報の発信システム、遠隔災害調査、ライフライン設備のバックアップ機材</li> <li>• 廃棄物関連：医療系廃棄物の増加、感染症・衛生対策（医療廃棄物の処理のための小型焼却炉等）、ごみ減量対策、適切で効率的なごみ収集、リモート監視、感染を低減したリサイクル活動、感染予防対策（PPE（個人防護具）装備や教育）</li> <li>• 水資源分野：普及地域における水道施設等の早期整備・普及、水資源の有効活用、スマートメーター、環境水質モニタリング、消毒作業等による水需要の増加</li> </ul>

（出所：JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイトなどを基に調査団作成）

## (5) 医療、防疫、福祉

保健施設へのアクセス、保健人材・機材の不足といった医療全般における課題・ニーズや、母子健康、結核など各医療分野における予防体制や検査能力の強化の必要性、高齢者や障害者向けの社会福祉サービスの構築に向けた施設・人材・システムの整備などがあげられる。また、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、遠隔医療など非接触型の医療促進といった、新しい課題・ニーズがみられる

ことも特徴である。

表 5-5 医療、防疫、福祉分野における課題・ニーズの例

分野詳細	課題・ニーズの例
医療全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健施設へのアクセス、サービスの質、保健人材・機材の不足・偏在</li> </ul>
母子健康 (妊産婦の健康改善、子供の死亡削減)	<ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い母子保健サービスの導入と拡大：保健医療施設の能力強化、保健人材の能力強化</li> </ul>
寄生虫・マラリア (マラリア罹患率及び死亡率減少)	<ul style="list-style-type: none"> <li>予防体制の強化：感染経路・感染源対策の強化（感染経路としての蚊媒介対策、感染源としてのマラリア患者を対象とする予防対策）</li> <li>診断治療体制の強化：検査・診断能力の向上、適切な治療のための体制構築</li> </ul>
結核 (政府による結核患者の発見・治療能力向上)	<ul style="list-style-type: none"> <li>DOTS（直接服薬確認療法）実施能力の向上：検査能力の強化</li> <li>より脆弱な人々のための Beyond DOTS 実施能力の向上：都市部結核対策能力向上（Hospital DOTS）、官民連携 DOTS 能力向上、結核エイズ対策能力向上、農村部結核対策能力向上、多剤耐性結核対策能力向上、小児結核能力対策向上</li> </ul>
看護教育 (看護サービス拡充)	<ul style="list-style-type: none"> <li>看護基礎（養成）教育の質の向上：看護教育の質の向上、看護教育環境の改善</li> </ul>
社会福祉サービス構築 (高齢者・障害・難病・リハビリ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な制度デザイン：保育・介護等サービスの種類の充実（対象者の拡大）</li> <li>制度を支える施設・人材・システムの整備：最低限の社会サービス基盤の整備、保育・介護等のサービスの種類の充実</li> </ul>
非感染症疾患 (NCD)の予防・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>NCD の予防と管理のための危険因子（喫煙、不健康な食事、運動不足、過度の飲酒）を減らすための介入策推進：アドボカシー、地域社会の導入、環境介入、医療体制の組織化と医療サービス提供に関連するプログラム</li> </ul>
障害と開発 (全ての障害者の人権尊重やインクルーシブな社会の実現)	<ul style="list-style-type: none"> <li>障害インクルーシブな事業の実践：アクセシビリティの確保</li> <li>障害者のエンパワーメント：障害の主流化、(障害に特化した取組み)能力の強化、当事者中心、アクセシビリティの確保、地域社会に根差したアプローチ、障害啓発</li> </ul>
新型コロナウイルス関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>非接触の医療促進（遠隔医療、医療データ、輸送技術）、既存の医療取組みの面的な展開（感染防止・抑止、高度医療施設・研究機関）</li> </ul>

(出所：JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイトなどを基に調査団作成)

## 5.2 道内企業の製品・技術と途上国ニーズとの合致可能性

ショートリスト化した 20 社へのヒアリング結果を基に、各企業の有する製品・技術と、対応可能と考えられる対象 12 か国の開発課題・ニーズ<sup>48</sup>をより詳細に整理し、別途「JICA 内部資料」としてまとめた。

<sup>48</sup> JICA「民間企業の製品・技術の活用が期待される開発途上国の課題」ウェブサイト ([https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/case/reference/subjects/index.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/reference/subjects/index.html)) を参照。



## 第6章 イベントの実施

### 6.1 イベントの目的

本イベントの目的は、海外展開を検討する道内企業のほか、外国人採用や海外経験を有する人材活用を検討している企業などを対象に、すでに海外進出している、あるいは外国人材を受け入れている企業や関係者を講師に招いてイベントを実施し、道内企業の海外展開及び外国人材受入の際の留意点をまとめることにある。

### 6.2 イベントの実施概要

#### 6.2.1 イベント別のテーマ

イベント実施にあたっては、以下の2つの目標を設定した。

- ①海外展開に資する多様な人材の育成、活用とネットワーク形成の可能性を考える
- ②類似した産業分野や対象国における本邦企業の海外進出の経験を学ぶ

上記目標①では、「外国人材を巻き込んだ課題解決事例（建設・農業分野）」と「多様な人材とのネットワーク形成（DX分野等を中心に）」という2テーマについて建設業、農業、IT企業、研究者から話題提供を行っていただいた。

目標②では、「海外課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等）」と「海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ（サービス産業等）」という2テーマについて、環境、インフラ整備、エネルギー、福祉の各分野の企業から話題を提供いただいた。

表6-1に各イベントのテーマ、目標、講義テーマ、講師についてまとめた。イベントの対象者として、i) 海外展開を検討する企業、ii) 海外の課題解決に資する技術や経験を有する企業、iii) 外国人採用や海外経験を有する人材活用を検討する企業、iv) 新たな分野にチャレンジする意向を持つ道内企業などの若手経営者を念頭に参加募集をした。

表6-1 イベントの目標、テーマ及び講師

目標	テーマ	講義テーマ	講師
①海外展開に資する多様な人材の育成・活用とネットワーク形成の可能性を考える	外国人材を巻き込んだ課題解決事例（建設・農業分野）	外国人材を活用し建設から農業まで様々な地域課題に対応	しずお建設運輸株式会社（士別市）
		外国人材受入環境の整備	有限会社大塚ファーム（新篠津村）
	多様な人材とのネットワーク形成（DX分野等を中心に）	大学、企業、外国人材との連携による海外展開	土屋努 北海道大学産学・地域協働推進機構 特任教授
		外国人材技術者を活用した道内企業の競争力強化	株式会社イークラフトマン（札幌市）
②類似した産業分野や対象国における本邦企業の海外進出の経験を学ぶ	海外課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等）	中小企業等海外展開事例（JICA 民間連携事業）	株式会社みどり工学研究所（札幌市）
		海外展開事例の紹介	北海道ポラコン株式会社（札幌市）

目標	テーマ	講義テーマ	講師
	海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ (サービス産業等)	海外展開を進める 道内企業事例	株式会社中山組 (札幌市)
		道内の経験を途上国の SDGs 達成につなげる 取り組み紹介	株式会社エムリンク ホールディングス (北見市)

## 6.2.2 イベント詳細

実施したイベントの詳細は下表のとおりである。

表 6-2 イベント詳細

実施日	内 容	参加人数
2022年2月2日 13:00～15:00	<b>テーマ「外国人材を巻き込んだ海外展開事例（建設・農業分野）」</b> ①「外国人材を活用し建設から農業まで様々な地域課題に対応」 しずお建設運輸株式会社（士別市） 取締役会長 今井裕 氏 ②「外国人材受入環境の整備」 有限会社大塚ファーム（新篠津村） 代表取締役社長 大塚裕樹 氏 ③ディスカッション（上記2名）	34名
2022年2月3日 13:00～15:00	<b>テーマ「多様な人材とのネットワーク形成（DX分野等を中心に）」</b> ①「大学、企業、外国人材との連携による海外展開」 北海道大学 産学・地域協働推進機構 特任教授 土屋努 氏 ②「外国人材技術者を活用した道内企業の競争力強化」 株式会社イークラフトマン（札幌市） 代表取締役 新山将督 氏 ③ディスカッション（上記2名に加え下記メンバー） アリベイ・マムマドフ氏（アゼプロ株式会社 代表取締役） フェルナンド・ウルシーネ氏 （北海道大学公共政策大学院 国際政策コース 学生） アクメトフ・ダウレン氏（株式会社アテムインターナショナル CEO）	37名
2022年2月4日 10:00～12:00	<b>テーマ「海外課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等）」</b> ①「中小企業等海外展開（JICA 民間連携事業）の事例」 株式会社みどり工学研究所（札幌市） 所長 繁永幸久 氏 ②「海外展開事例の紹介」 北海道ポラコン株式会社（札幌市） 代表取締役 中島康成 氏 ③ディスカッション（上記2名）	31名
2022年2月4日 13:00～15:00	<b>テーマ「海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ（サービス産業等）」</b> ①「海外展開を進める道内企業事例」 株式会社中山組（札幌市） 取締役専務執行役員 滝沢秀樹 氏 （事前録画の放映） ②「道内の経験を途上国の SDGs 達成につなげる取り組み紹介」 株式会社エムリンクホールディングス（北見市） 代表取締役 本見研介 氏 ③ディスカッション（本見氏に加え下記メンバー） 鈴木等 氏（鈴木ひとし空間事業制作所 代表） アクメトフ・ダウレン氏（株式会社アテムインターナショナル CEO）	33名

## 6.3 発言要旨及び提言・留意点内容

### 6.3.1 目標1「海外展開に資する多様な人材の育成・活用とネットワーク形成の可能性を考える」

#### (1) 目標1に関する提言、留意点

本目標に関して、テーマ1では主に技能実習生や特定技能などの資格で道内に就労する外国人材の活躍とその受入環境整備について、2社の責任者からお話を伺った。テーマ2では大学を通じた外国人材と道内企業とマッチングの可能性及び具体的な採用事例、「技術・人文知識・国際業務」での雇用に関して意見交換を行った。本目標について確認できた留意点は以下の3点である。

- ・受け入れる日本企業の考え方やルールで外国人材を受け入れるのではなく、外国人材の人生設計や訪日目的、何を学ぶために日本で就労するのか、何を日本で経験したいのかを十分に理解しなければ、双方にとって有意義な外国人材の活用には繋がらない。
- ・外国人材の将来やそれぞれの文化を理解した上で外国人材を戦力とするとともに彼らの能力向上の仕組みを考える企業では、外国人材の募集や採用に課題は少ない。
- ・留学生や日本で就労を希望する外国人において北海道企業に対する関心は高いものの、その情報は十分ではない。企業側から十分な情報を提供することによって人材と企業のマッチングが進むと期待できる。

#### (2) テーマ1「外国人材を巻き込んだ海外展開事例（建設・農業分野）」要旨

##### 1) 「外国人材受入環境の整備」

大塚裕樹氏からは、有機栽培を学ぶために同農場で就労を希望する外国人材をいかに地域で受け入れ、その研修成果を自国でのビジネスに反映させるかをテーマにお話いただいた。有機栽培と六次産業化で農林水産省や北海道の表彰を受けている大塚ファームでは、中国、タイから技能実習生やインターンを受け入れて農産物の生産から加工までの研修を実施している。大塚氏が外国人材を受け入れた理由は、日本の若者の体力では農業が難しくなり外国人に協力してもらえないという実情だけでなく、自社で外国人材と一緒に働くことで若い後継者たちが国際的な意識をもてる環境を作るためである。大塚ファームで就労する技能実習生は、帰国後自分で農業を行うケースが多い。現在、内モンゴルから研修に来ている実習生は自分の農地を持っているが、上手くいかず大塚ファームの有機栽培を参考にしている。大塚ファームでは農場の紹介動画をYouTubeにアップし、日本で就労を希望する外国人に自分の農業への考えや労働環境を紹介している。それにより相互にメリットのあるマッチングが実現できている。

##### 2) 「外国人材を活用し建設から農業まで様々な地域課題に対応」

今井裕氏からベトナムを中心とする外国人材を自社で受け入れるだけでなく、自ら監理団体を立ち上げ、地域の農業や介護分野の外国人材受入の窓口となった経緯とその課題についてお話いただいた。今井氏が監理団体を立ち上げたのは、最初に外国人材を受け入れた際、彼らが多額の負債を抱えていることを知り、適切な受入環境を整備するためには自ら監理団体を立ち上げるしかないと考えたからである。また、今井氏は彼らの語学能力向上のために自ら日本語教師の資格も取得している。これは、実習生が自動車や重機の免許を取りスキルアップするためには、日本語で試験を受けなければならないからである。寒さが厳しく、都市部から離れている士別町だが、実習生へのインタビューでは他の地域に移動したいとは考えていないようである。今井氏によると彼らが知人や親族へ士別町を口コミで広めてくれるおかげで、安定的に人材の確保ができています。地域住民や職場のスタッフは当初、外国人の受入に懐疑的であったが、よく働き明るい外国人材の若者は地域で人気があり、かけが

えのない存在になっている。今後も外国人材のニーズが拡大すると考えられるが、その際は信頼できる送り出し機関や監理団体の存在が実習生、受入企業双方にとって重要となる。

### 3) ディスカッション

実習生の受入で留意する点はあるかという問いに対し、今井氏からは実習生の自国にいる家族とのコミュニケーションをとり、家族からの信頼を得ること、大塚氏からは監理団体の協力を得て意思の疎通を十分に行うことという回答があった。

実習生が地域に受け入れてもらうために何をしているかという質問に対して、今井氏は地元警察も含めて地域との日常的な付き合いを持っていることをあげた。大塚氏からは外国人との交流に関心のある地域住民を農場に招き一緒に作業をすることで理解を進めているという回答があった。

## (3) テーマ2「多様な人材とのネットワーク形成 (DX 分野等を中心に)」 要旨

### 1) 「大学、企業、外国人材との連携による海外展開」

土屋努特任教授より、道内で学ぶ外国人材の多様性や能力の高さ、自国でのステータスについての説明のあと、北海道大学は外国人材のキャリア形成支援を行っており、道内企業とこれらの人材とのマッチングを進めていきたいという話があった。土屋特任教授は高度人材を受け入れる場合、彼らをリスペクトし活躍してもらうことが重要であり、彼らが学んできたことや専門性を重視することが大事であると述べた。彼らの国の常識を日本側が理解し、彼らに最大限の責任と報酬を与えることが重要だと指摘し、自分が知る留学生たちの多くが真面目で頭がよく、大志を抱いて訪日し、自分の祖国や日本との間のかけ橋になるという気持ちを有していると話された。

### 2) 「外国人材技術者を活用した道内企業の競争力強化」

新山将督氏からはベトナムで進める食品に関する DX 事業の説明の後、同社における外国人材の受入環境や課題、今後の方針について報告いただいた。同社は情報技術を活用した流通、物流、それらに関する地域の仕組みづくりをしている。現在はそれを世界水準で進めており、IT デジタルの活用により生活の利便性が向上することを世界に発信している。その基盤を使って、食品を中心とした日本の製品をベトナムへ輸出するとともに、将来的にはベトナムの食品などの輸入に取組む計画を進めている。同社はすでに現地にパートナー企業を有し、両国間でコミュニケーションをとりながら事業推進をしている。その中で必要になっているのが、日本のビジネスルール、デジタルエンジニアリング、デジタルマーケティングを習得した幹部、パートナー企業、そして国際市場で活躍できる人材の確保であり、現在、同社ではベトナム人材を国内外で 10 名程度雇用している。その際に新山氏が意識しているのは、価値観をしっかりと共有することである。相手の価値観と文化を理解し、受け入れないと一緒にビジネスを進めていくことは難しいとの実感が共有された。他方、外国人材を受け入れたことで日本人スタッフの意識の国際化が進んだことが報告された。

### 3) ディスカッション

アゼルバイジャン・日本間の貿易に従事しているアリベイ・マムマドフ氏は、IT 分野においてアゼルバイジャン人材には北海道で活躍できる可能性があるとともに、農業分野では北海道の技術をアゼルバイジャンの寒冷な地域で活用できるのではないかと考えている。これに対して、ロシアとのビジネスも手掛ける新山氏からアゼルバイジャンの人材や食品への関心が示された。

北海道大学留学生協議会会長を務めるフェルナンド・ウルシーネ氏からはアジアを中心とする外国人には北海道に対する憧れがあることに触れた上で、北海道の魅力をもっと海外に発信するとともに相手国の文化や考えを受け入れることも重要であるとコメントがあった。1993 年から日本で暮らし、

日本企業での勤務経験があるアクメトフ・ダウレン氏は、外国人材の方でも日本の文化、メンタリティー、ビジネスのやり方を学ぶ必要があり、相互の理解を進めるコーディネーターが必要であると指摘した。

### 6.3.2 目標2「類似した産業分野や対象国における本邦企業の海外進出の経験を学ぶ」

#### (1) 目標2に関する提言、留意点

テーマ1では道内で培った技術を途上国の課題解決に応用する道内企業に海外展開の難しさや今後の展開をお話いただくとともに、海外展開を目指す道内企業へのアドバイスをいただいた。テーマ2では道内の事業経験や国内外のネットワークを活かし海外展開を進める2社にそのきっかけとこれまでの課題や成功要因についてお話を伺った。本目標について確認できたことは以下の3点である。

- ・ JICA の民間支援スキームに採択されることも、実施することも簡単ではないが、提案書をまとめる過程でも、自社の強みや課題、今後の見通しが明確になってくるといったメリットがある。採択された場合は、自社の認知度やステータスが向上し、対外的に自社の製品・技術が認められたということで社内の雰囲気も大きく変わり、飛躍のきっかけになる。自社だけで成し遂げられないようなこともできるようになる。
- ・ 海外進出に踏み出すためには、まずは自身が海外に出て肌で感じる事が重要である。失敗を恐れ過ぎず、チャレンジすること自体に意義や楽しさを感じ、かつ「失敗は必ず起きる、そしてそこから学ぶ」という意識で海外事業を始めると良い。動き始めれば、人と人とのつながりが生まれてくる。
- ・ 株式会社中山組の事例は、自社が立ち上げた異業種も含めた勉強会からの成果であった。一方、株式会社エムリンクホールディングスの事例は、日常的に地域課題解決のために協力している病院や大学の国際交流活動に参加したことがきっかけのものであった。両事例ともに、常にアンテナを高くし、多様なネットワークを持つ組織が海外展開のきっかけを得ていた。ネットワークを広げて新たな情報に接する機会を企業に提供することが、海外展開を含めた新規事業を拡大するための支援になる。

#### (2) テーマ1「海外の課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等）」要旨

##### 1) 「中小企業等海外展開事例（JICA 民間連携事業）の事例」

繁永幸久氏からは、例えば泥炭地における地下水位や雨量を測る場合、従来は現場まで人がデータを取りに行かなければならなかったが、同社の「データ伝送システム技術」により、現場に行かなくても携帯電話網でデータを容易に回収できるようになったとの説明があった。2013年にJICAの中小企業海外展開支援事業に応募し採択されたことが海外進出のきっかけであり、その後、国土交通省の危機管理型水位計や簡易型監視カメラに同社の技術が利用され、事業が好調に推移している現状について説明があった。

海外進出の動機は、以前から海外で仕事がしたいと考えていたからである。JICAの中小企業等海外展開支援事業までチャンスがなかったが、その時のために英語の勉強など準備はしていたという。

JICAの事業に採択され海外進出したものの、何かしらのトラブルが発生することを身をもって体験した。「ただ失敗を恐れていては何事も進まず、何度もはい上がるうちに脱出するためのノウハウや考え方が出てくる。勇気を持ってチャレンジし、信念を持ってやり続けてください」との助言があった。

## 2) 「海外展開事例の紹介」

中島康成氏が経営する北海道ポラコン株式会社は、街中がコンクリート化され、自然が持つ本来の保水能力が失われていく中、その対策としてポーラスコンクリートを開発した。近年では、地球温暖化に起因する急激な気候変動が増え雨量も増加していることから、同製品はそのソリューションとなるとの説明があった。

JICA中小企業・SDGsビジネス支援事業にチャレンジすることにより、会社のブランディング効果があり、若手社員の採用が叶った。さらには既存社員にとっても、これまで積み上げた技術が対外的に、特に海外でも認められたということで、モチベーションが向上し社内の雰囲気がとてもよくなった。同事業への採択を機にメディアに打って出たところ、会社の対外的な知名度向上にもつながった。海外での売上げ向上や国内における波及効果などへの可能性、同社ビジネス自体がSDGsになじんでいる点が評価された、など海外進出によるメリットがあげられた。

JICA事業の応募にあたっては、ODA業界用語の知識、相手国・地域に対する貢献、日本の地域への波及効果などについても言及する必要があること、JICAから助言などを求めるほか、経験豊富なコンサルタントとチームを結成することも重要であること、さらにJICA同スキームはアジア諸国を対象とする場合特に競争率が高いため対象国をしっかりと選定すべきであることなどの助言があった。

## 3) 「ディスカッション」

JICA支援事業について、繁永幸久氏は、企画書作成の過程で、会社の将来性や特徴を整理できたこと、海外での可能性を見極めるために渡航する機会が与えられたこと、高頻度で色々な機関と面談できたことなど、同スキームを使うメリットをあげた。中島康成氏は、JICAという公的な機関の支援を受けることで自社のステータスが上がったとの評価があったが、北海道ではあまり知られておらず、道外のほうが反響は大きく、その点を残念に感じた。理由として、道内での採択案件数が少ないためだと分析し、JICAの支援事業について道内企業の認知度向上が必要であると指摘した。

道内企業が外向き志向になるために、繁永幸久氏は、現地に出かけ自ら肌で感じ、何かしらの成果をあげることが非常に重要である、頭だけで考え、インターネットで調べるだけであるのと、実際に自身が行って感じることは違う、失敗を恐れ過ぎず、失敗の連続の中から生かせるものがあればと考え次につなげていくことが必要であると助言した。中島康成氏は、海外視察にまずは行ってみることを勧めた。実際に行くと言ったと喜んで、それがきっかけとなり海外ビジネスを始めたり、ネットワークを広げたりした人もいる。まず一步を踏み出す大切さについて言及があった。

## (3) テーマ2 「海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ（サービス産業等）」 要旨

### 1) 「海外展開を進める道内企業事例」

滝沢秀樹氏からは中山組が海外展開をした経緯や成功要因、課題への対処法などについてお話を伺った。同社は現在、マレーシアに設立したグループ会社で、パームヤシ殻を日本へ輸出するバイオマス燃料事業を実施している。この事業に取り組むきっかけは、同社内で20年以上前に立ち上げた「ぶら塾」という勉強会であった。この勉強会は公共事業の先細りを見越して新たなアイデアが必要であるとして、社員の意向を踏まえて始めた。2019年のぶら塾で話題になったパームヤシ殻の活用について商社の方や現地企業などと意見交換した結果、同社の事業として取り組むこととなった。この事業を推進するにあたっては、ニセコ町で海外企業の事業展開に協力した経験が役立っていると説明があった。フロンティア精神あふれる活動を目の当たりにしたことが、同社の海外展開への刺激に

なったという。またこれまでの業務で築いたネットワークが有効に機能したことも、事業の前進要因であった。中山組としては海外展開を目指したわけではなく、事業の新機軸を検討した結果が今回は海外であったという。アンテナを高く、ネットワークを広げることが新たなチャレンジを行う際に重要であると、滝沢氏は道内企業へのメッセージとして語った。

## 2) 「道内の経験を途上国の SDGs 達成につなげる取り組み紹介」

本見研介氏からはモンゴルにおける介護ビジネスの展開についてお話しいただいた。本見氏は2000年に北見市に移住し、社会福祉分野で起業した。その際、地域が生き残るためには、たくさんの連携が不可欠であると感じたという。モンゴルでの事業のきっかけは、地元の大学と病院がモンゴルの生活習慣病の解決に取り組んでいたことにあった。今井氏が企業理念に掲げている SDGs の実践の一つとして、モンゴルにおける「すべての人に健康と福祉を」を目標に介護事業を進めている。まず JICA の草の根技術協力として現地とのネットワークづくりや課題認識の共有をはかり、現在は JICA の民間連携事業を活用して現地でのビジネスを始めている。現地で苦労したことは、適切なパートナー企業の発掘であった。モンゴル進出の理由は、同社の社員全員がモンゴルを好きになったからである。将来、モンゴルでも日本同様の福祉や介護のサービスが実現することを本見氏は期待している。

## 3) ディスカッション

モンゴルで建設コンサルティングをしている鈴木等氏から、介護に関する国民性の違いと政治の影響の2点について質問があった。本見氏は、介護の意識は日本でも家族介護から現在の介護制度の活用へと変化してきたが、モンゴルでも同様の変化が想定されると回答した。政治に関する質問については、政権交代はビジネスに影響はするが、国連の障害者の権利条約、子どもの権利条約をモンゴルも批准しており、国際社会への約束として、福祉分野の発展を期待しているとの答えがあった。

隣接するカザフスタンで福祉関連事業を手掛けるアクメトフ・ダウレン氏からは、介護などの制度整備に対する政府の動きに対して質問があり、本見氏は政権や政府担当者の交代が頻繁で、制度はなかなか整備されないが、民間ベースで地域の課題を解決するために動いていくしかないと回答した。



## 第7章 道内企業の海外進出に係る課題と必要な支援策

本章では、まず北海道を含む全国の本邦企業がなぜ海外進出をしないのか、いくつかの文献調査の結果を引用しながらその理由や課題、それに係る企業経営者の意識を概観する。次に、企業ヒアリングを含むこれまでの調査結果、セミナーの結果に調査団としての知見を加えて、道内企業の海外進出を促進するために必要と考える支援策について提案する。

### 7.1 文献調査の結果から

#### 7.1.1 本邦企業が海外進出をしない理由・背景

中小企業庁の委託を受け帝国データバンクが2015年に実施した調査<sup>49</sup>では、図7-1に示したように、海外進出への投資を重視しているものの未だ海外進出をしていない中小企業93社がなぜ海外進出をしないのか、その理由が以下のように明らかにされた。

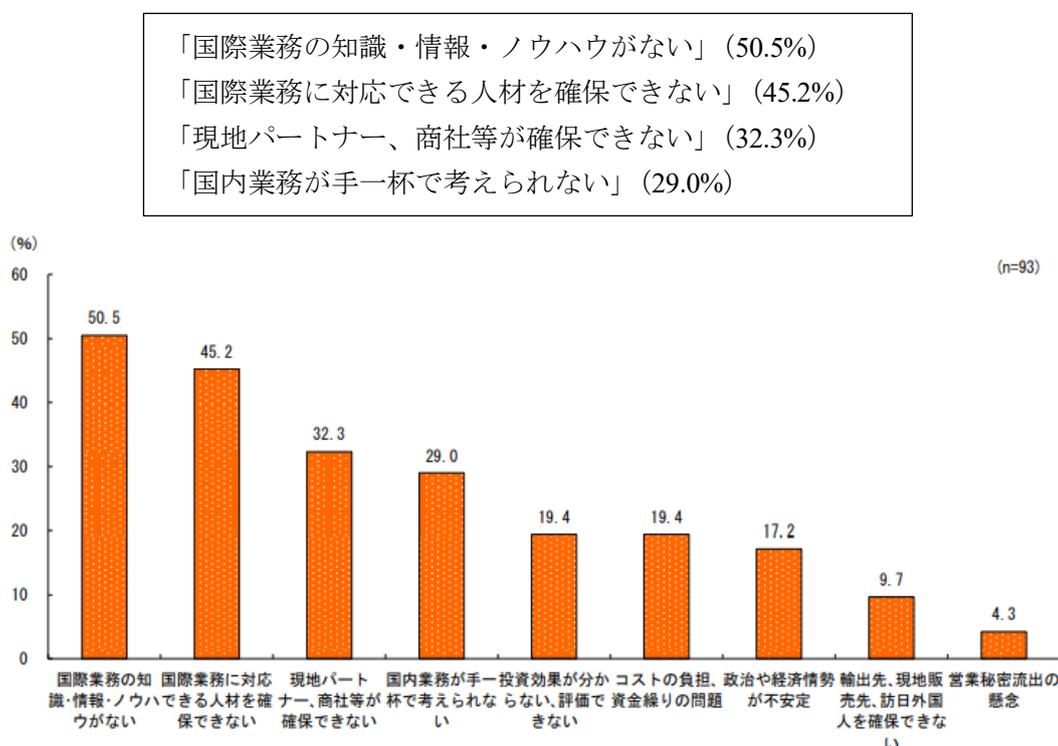


図7-1 企業が海外展開をしない理由（複数回答可）

(出所：帝国データバンク 2015)

次に、商工組合中央金庫（商工中金）が実施した2018年の調査<sup>50</sup>では、図7-2に示したように中小企業計2,778社<sup>51</sup>について海外進出をしない理由が明らかにされた。主な理由は次のとおりである。

<sup>49</sup> 帝国データバンク（2015）『平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書』  
[https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_11279341\\_po\\_000523.pdf?contentNo=1&alternativeNo=](https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_11279341_po_000523.pdf?contentNo=1&alternativeNo=)

<sup>50</sup> 商工中金（2018）「中小企業の海外進出に対する意識調査」  
[https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other\\_05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other_05_01.pdf)

<sup>51</sup> 本調査に回答した中小企業4,393社のうち、海外進出の実績がなく、今後その予定もない、あるいは未定である企業

「現状程度の国内需要で事業の継続が可能」(62.3%)  
 「海外事業立ち上げのための人材が不足」(20.1%)  
 「国内での雇用維持を優先させたい」(19.7%)

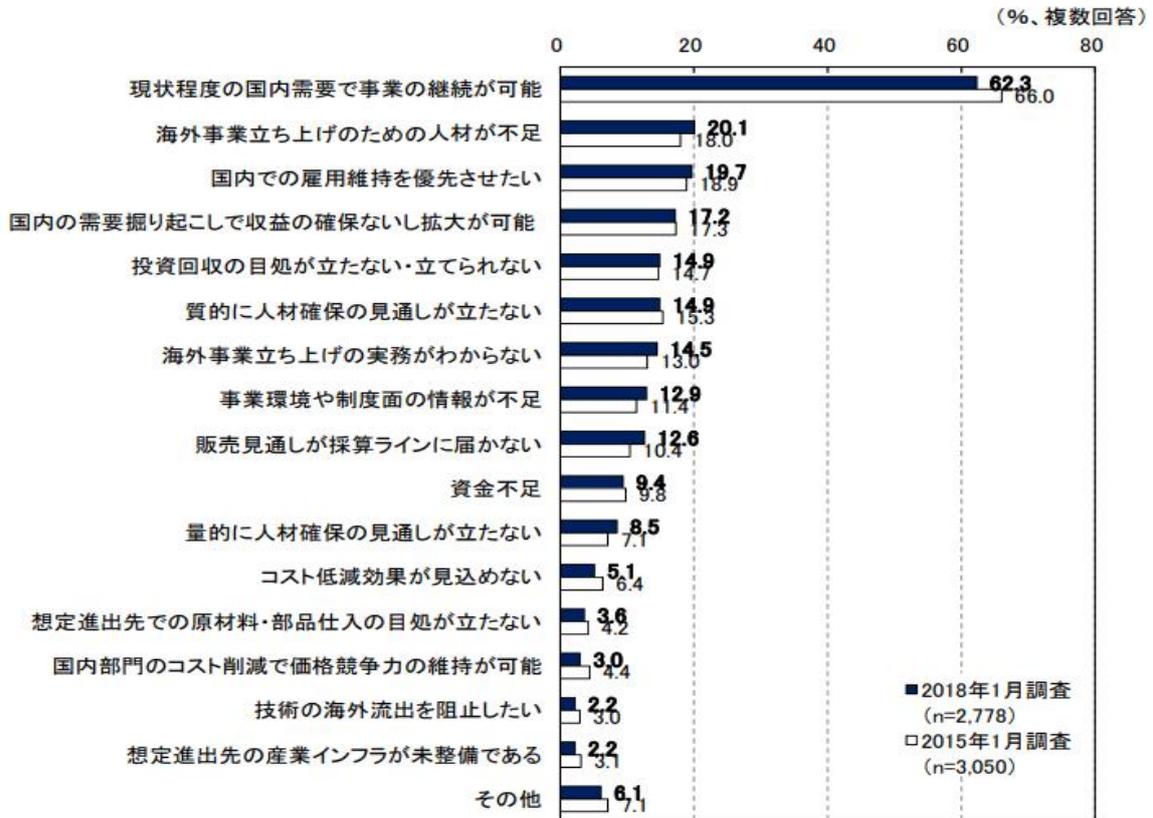


図 7-2 企業が海外展開に関心を持たない理由（複数回答可）

(出所：商工中金 2018)

このほか、海外に進出していない企業がそうしない理由について、表 7-1 に示すように、個々の企業の回答が示された調査もある。

表 7-1 海外に進出していない企業がそうしない理由

調査実施機関 (実施年)	調査名	企業からの回答
JETRO (2019)	2018年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査 <sup>52</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材を育成する時間的・経済的余裕がない</li> <li>・人材確保が困難。自社事業を理解できるまで時間がかかり、アジアの多くが求めるスピード感ある収益確保が難しい</li> <li>・輸出拡大が主要課題であり、進出までは考えていない</li> <li>・自社の強みは『日本製』であることからくる信頼感とブランド力。材料は日本製でないとも品質に問題があるため、海外で生産するつもりはない</li> </ul>
帝国データバンク(2019)	海外進出に関する企	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域密着型の当社にとって、海外進出は現在のところ念頭にない</li> </ul>

<sup>52</sup> JETRO (2019) 『日本企業の海外進出方針、選択の背景は』 <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2019/0401/a8e5c0f709227d49.html>

調査実施機関 (実施年)	調査名	企業からの回答
	業の意識調査 <sup>53</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社製品は、法規制や政府機関との折衝を要するため、現在は国内市場のみに向けた営業活動を行っている</li> <li>・品質には自信があるが、海外に売っていく商品がない。また、メイドインジャパンが今後も通用するの心配</li> </ul>

(出所：各調査結果を基に調査団作成)

帝国データバンクが2019年、国内企業を対象に実施した調査では、表7-2に示したように、9,901社から海外進出への障害や課題についての回答が得られた。そのうち、多くあげられた課題は順に以下の点である。

「社内人材（邦人）の確保」(45.2%)
「言語の違い」(37.9%)
「文化・商習慣の違い」(37.3%)
「海外進出に向けた社内体制の整備」(36.6%)
「進出先の経済情勢に関する情報収集」(33.9%)
「進出先の政治情勢に関する情報収集」(33.7%)
「現地人材の確保・育成」(33.5%)
「法規制・制度の把握」(33.1%)

表7-2 海外進出への障害や課題

		(%)		
		全体	大企業	中小企業
1	社内人材(邦人)の確保	45.2	50.3	44.0
2	言語の違い	37.9	36.0	38.4
3	文化・商習慣の違い	37.3	39.4	36.8
4	海外進出に向けた社内体制の整備	36.6	43.8	34.8
5	進出先の経済情勢に関する情報収集	33.9	38.3	32.8
6	進出先の政治情勢に関する情報収集	33.7	36.5	33.0
7	現地人材の確保・育成	33.5	39.1	32.2
8	法規制・制度の把握	33.1	39.0	31.6
9	外国為替レートの変動	29.9	30.5	29.7
10	提携先・パートナーの発掘	29.1	28.9	29.2
11	代金・投資回収	24.9	21.5	25.8
12	販路の確保や開拓	23.7	22.7	23.9
13	海外進出の戦略立案	22.2	26.9	21.0
14	事業資金の調達	20.3	13.4	22.0
15	赴任者らの安全確保	19.3	22.3	18.6
16	現地での生産・品質管理	17.3	18.9	16.9
17	技術や知的財産流出	15.2	14.6	15.3
18	現地での資源・材料の確保	15.1	15.4	15.0
19	進出先の自然災害に関する情報収集	14.7	16.2	14.4
20	インフラの未整備	11.0	11.9	10.8
	その他	8.5	7.3	8.7

注1：網掛けは、他の企業規模より5ポイント以上高いことを示す

注2：母数は有効回答企業9,901社

(出所：帝国データバンク2019)

<sup>53</sup> 帝国データバンク(2019)『海外進出に関する企業の意識調査』<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p191005.pdf>

ここで大企業だけをみると「海外進出に向けた社内体制の整備」(43.8%)が社内人材の確保の次に多く、一方で中小企業では「事業資金の調達」を課題とする企業が22.0%と、大企業に比べ8.6ポイント多かった。表7-3に、同調査からの結果に基づき、海外進出経験の有無別に海外進出の障害・課題を整理した。

表7-3 海外進出への障害や課題（海外進出の有無別）

		(%)		
海外進出あり		海外進出なし		
1	社内人材(邦人)の確保	46.8	社内人材(邦人)の確保	45.5
2	外国為替レートの変動	43.5	言語の違い	40.6
3	進出先の経済情勢に関する情報収集	41.3	文化・商習慣の違い	38.5
4	進出先の政治情勢に関する情報収集	41.2	海外進出に向けた社内体制の整備	36.1
5	海外進出に向けた社内体制の整備	40.4	現地人材の確保・育成	33.4

(出所：帝国データバンク 2019)

上表からは、海外進出経験の有無に関わらず「社内人材(邦人)の確保」が最も多く共通の課題であることが明らかである。そのほか、海外進出経験を有する企業では「外国為替レートの変動」(43.5%)、「進出先の経済情勢に関する情報収集」(41.3%)、「進出先の政治情勢に関する情報収集」(41.2%)と最新かつ自社事業に関係する情報の収集を課題としているのに対して、海外進出経験がない企業では「言語の違い」(40.6%)、「文化・商習慣の違い」(38.5%)など事業環境の違いという課題のために第一歩が踏み出せていない現実が示されている。

2017年に中小機構が実施した調査<sup>54</sup>によれば、海外には展開していない企業が、輸出や海外拠点設置を検討する上での課題として最も多くあげた点がやはり「人材の確保」であった。輸出を検討している企業では「現地顧客の開拓」、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」が、また海外拠点設置を検討している企業では「現地顧客の開拓」、「現地向け製品等の開発」があげられた。同調査にて得られた、海外進出時の課題に係る個々の企業からの回答を表7-4にまとめた。

表7-4 海外進出時の課題に係る企業からの意見

人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語でコミュニケーション可能な人材の確保</li> <li>ビジネス英会話ができる人材がおらず、採用の方法が分からない</li> <li>輸出業務経験者の確保</li> <li>現地で登記、経理関係を委託できる人材の確保</li> </ul>
現地顧客の開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地顧客へのアプローチ方法を教えてほしい</li> <li>1~2回の輸出は簡単だが継続が難しい</li> </ul>
現地販売パートナーの開拓、関係強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>販路開拓に時間がかかりすぎる</li> <li>日本製高付加価値製品の販売実績があるパートナーを探している</li> <li>現地パートナーの信用状況が調べられない</li> </ul>

(出所：中小機構 2017 を基に調査団作成)

海外拠点を運営する上で直面している課題の上位として、図7-3では、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」や「現地顧客の開拓」、「現地従業員の確保・定着化」などがあげられている。

<sup>54</sup> 中小機構 (2017) 『平成28年度中小企業海外事業 活動実態調査報告書』 [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaihoukou\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaihoukou_houkokusho_H28.pdf)

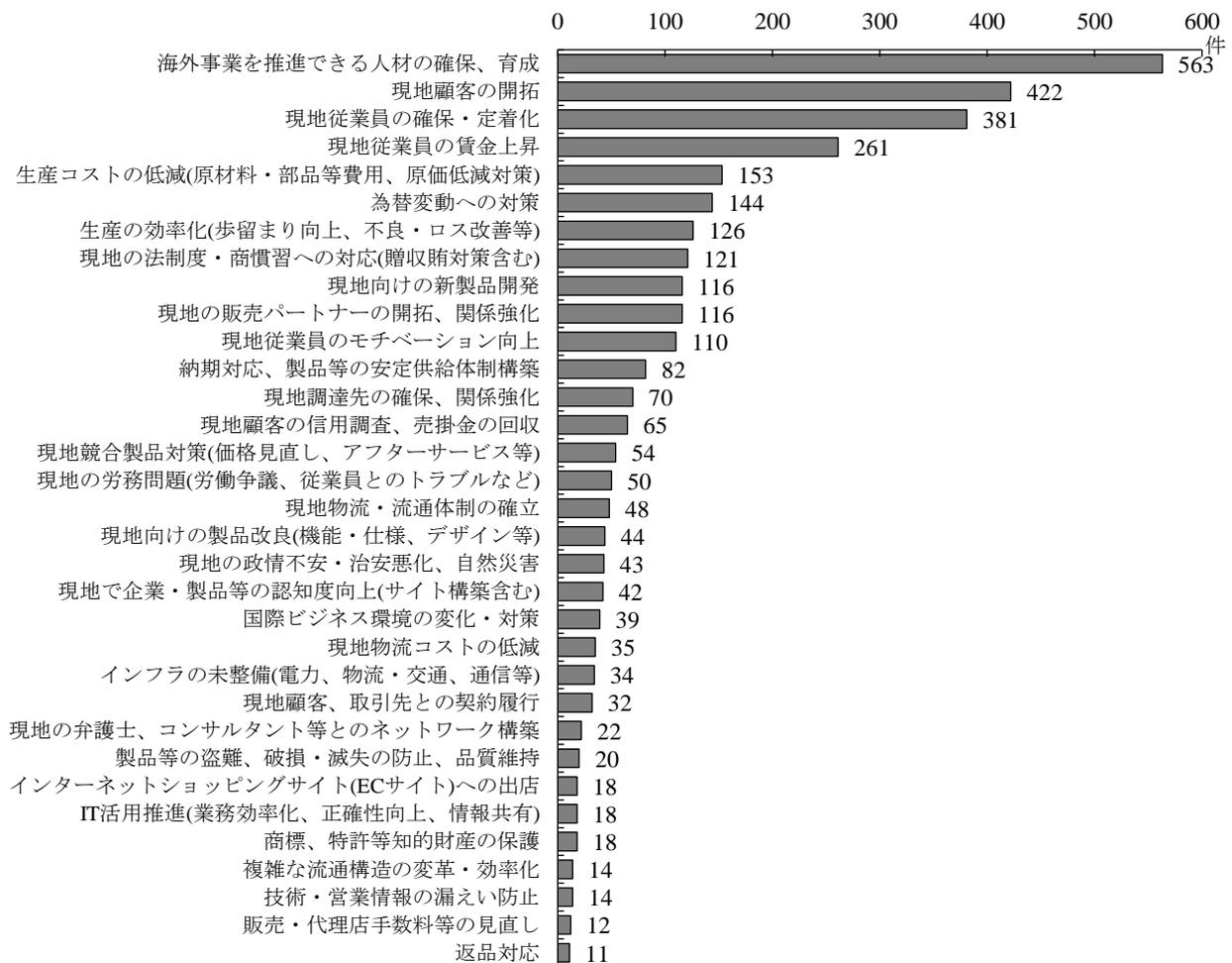


図 7-3 海外拠点を運営する上で直面している課題（最大3つ）

（出所：中小機構 2017）

JETRO が 2020 年におこなった調査<sup>55</sup>では、製造業を中心とした国内企業の海外進出に向けた意欲が減少していることが指摘されている。同調査によると、図 7-4 に示したように、今後 3 年間程度の自社の海外進出方針について、2012 年度に「海外進出の拡大を図る」と答えた企業は回答企業の 68.3%であったが、2020 年度の調査では 43.9%と 24.4 ポイント低下し、過去最低となった。2019 年度（56.4%）と比較しても 12.5 ポイント低下しており、この急激な低下は「コロナ禍により先行き不透明」、「コロナ禍で海外事業展開が見通せない」といった企業のコメントから、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が反映されている。一方で「コロナ後を見据え、海外市場開拓は必須」、「コロナが落ち着けば海外展開を加速」というコメントもあった。

<sup>55</sup> JETRO（2020）『日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』 [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/Reports/01/3f6c5dc298a628be/20200024.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/Reports/01/3f6c5dc298a628be/20200024.pdf)

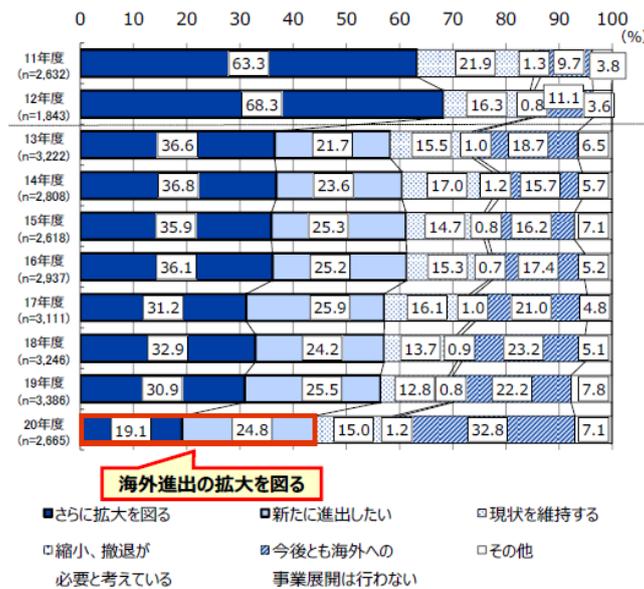


図 7-4 今後（3年間程度）の海外進出方針  
(出所：JETRO 2020)

### 7.1.2 企業経営者の年代による違い

帝国データバンクが2021年に実施した約94万社の社長データに基づく分析<sup>56</sup>によると、2020年時点における全国の社長の平均年齢は60.1歳、北海道は60.9歳であった。図7-5に示すように、年代構成比の比較で、50歳代までは全国平均、福岡平均ともに北海道平均を上回るが、60歳代以上は逆転しており、北海道企業経営者の高齢化がより進んでいることが分かる。

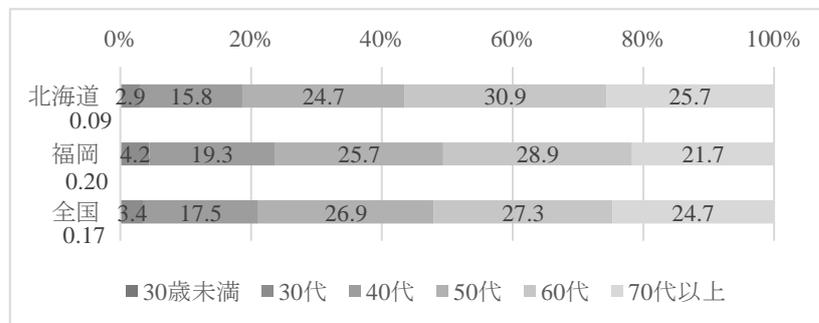


図 7-5 2020年の全国、福岡及び北海道の社長の年齢構成比

(出所：帝国データバンク 2021、同札幌支店 2021、同福岡支店 2021 を基に調査団作成)

中小企業庁の委託を受けて帝国データバンクが2015年に実施した調査<sup>57</sup>では、中小企業経営者の経営に係る意識について、経営者の年齢別に整理、分析している。その中で、競争環境変化の認識に係

<sup>56</sup> 帝国データバンク（2021）『全国社長年齢分析』 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210202.pdf>、帝国データバンク札幌支店（2021）『北海道内企業の社長年齢分析』 [https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s210203\\_01.pdf](https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s210203_01.pdf)、帝国データバンク福岡支店（2021）『九州・沖縄地区の社長分析（2020年）』 [https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s210203\\_80.pdf](https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s210203_80.pdf)

<sup>57</sup> 帝国データバンク（2015）『平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書』 [https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_11279341\\_po\\_000523.pdf?contentNo=1&alternativeNo=](https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_11279341_po_000523.pdf?contentNo=1&alternativeNo=)

る質問（複数回答可）については、図 7-6 に示したように、「市場のニーズが多様化している」ことを認識する経営者は 59 歳以下で 72% 台、60 歳以上 69 歳以下で 70.2%、70 歳以上で 64.8%<sup>58</sup>、「競争環境に特段変化はない」と回答した経営者はそれぞれ 5.4~6.4%、9.4%、12.1%と、高齢になるにつれ徐々に市場の変化を感じなくなる傾向があることが示されている。

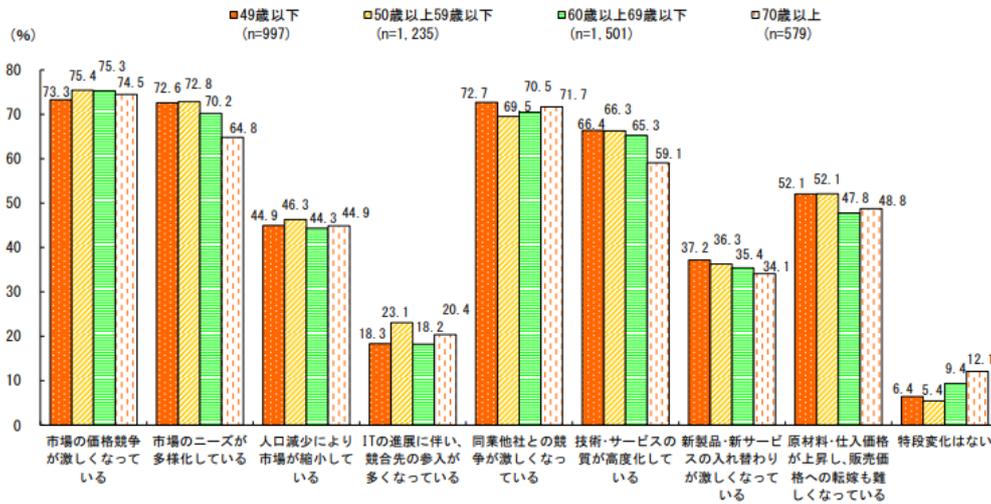


図 7-6 経営者の年齢別に見た競争環境変化の認識

(出所：帝国データバンク 2015)

さらに、図 7-7 に示されたように、企業の成長への意識に係る質問（複数回答可）では、「積極的に投資していく必要がある」、「自社の成長は市場の成長に依存している」、「リスクを伴ってまで成長はしたくない」に対してはいずれも、年代が上がるにつれ消極的な回答をする経営者が増える傾向にある。

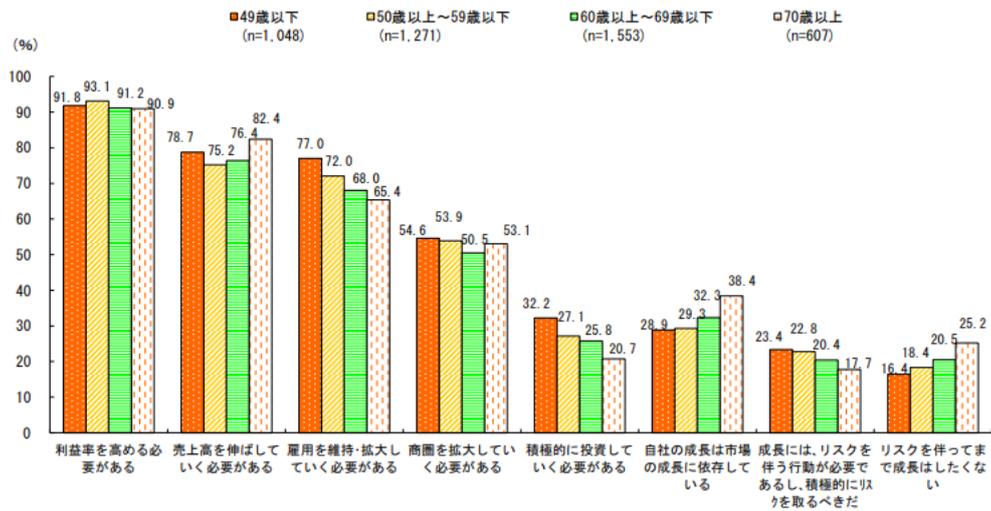


図 7-7 経営者の年齢別に見た成長への意識

(出所：帝国データバンク 2015)

<sup>58</sup> 回答の母数 (n) はそれぞれ 49 歳以下 n=590、50 歳以上 59 歳以下 n=762、60 歳以上 69 歳以下 n=863、70 歳以上 n=333。

また図 7-8 にみられるように、今後 3 年間の投資意欲を尋ねた質問（複数回答可）においても、「海外展開投資」への意欲を示した経営者の割合はそれぞれ 20.5%、17.7%、15.6%、11.9%と全体的に低く、しかも年代が上がるにつれ減少していることが分かる。

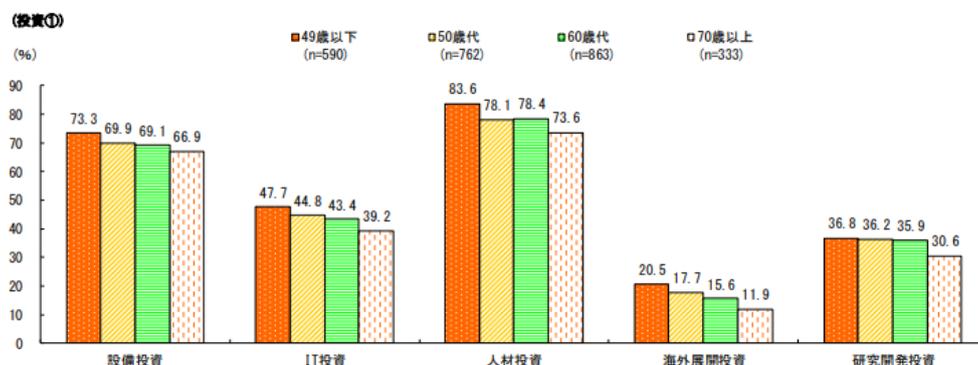


図 7-8 経営者の年代別に見た今後 3 年間の投資意欲

(出所：帝国データバンク 2015)

### 7.1.3 北海道経済と福岡経済の比較

北海道新聞は 2022 年 1 月に、福岡市のまちづくりの方向性や経済活性化策に焦点を当てながら、札幌市及び北海道の目指すべき姿について、全 9 回にわたり連載記事<sup>59</sup>を掲載した。表 7-5 に示すように、福岡市は 2020 年の国勢調査において全 20 政令市中最も高い人口増加率を示し、経済規模を示す「市内総生産」は 7.85 兆円と大阪市、横浜市、名古屋市に続く額であった。札幌市の市内総生産額は 7.05 兆円であるが、市民一人当たりの額では福岡市の 497 万円に対し 359 万円と約 140 万円の差が生じている<sup>60</sup>。

福岡市は子供・若者率が 31.2%と全 20 政令市中 1 位である一方、札幌市は 25.6%で 19 位である。反対に高齢化率では、福岡市の 21.9%に対して札幌市は 27.8%と高い。

ビジネス環境については、元々、福岡は商人のまちとして発展してきた背景があるほか、九州では県ごとの独立意識が強く行政機関がまとまるのが難しいため、それに代わって県域をまたぐ民間の経済団体が主導してきたこと、特に福岡市や福岡県においては民間の力強さがみられることなどが指摘されている。また、地理的にアジアに近いことから海外展開への抵抗感が低く、官民や企業間で輸出促進に向けた緊密な関係ができていることから、同紙は「高い市場開拓力」があるとしている。一方で北海道に対しては「官主導から脱却しきれていない<sup>61</sup>」と指摘している。

さらに同連載は、起業先進地として投資の呼び込みや雇用増加に成功している福岡市と、1976 年～2000 年代初頭には多くの新興 IT 企業が集積し「サッポロバレー<sup>62</sup>」と呼ばれた札幌市を対比<sup>63</sup>している。福岡市は、起業家や企業・大学関係者、投資家、行政など多様な人々が入り出すスタートア

<sup>59</sup> 出所：北海道新聞（2022）『次代のモノサシ 第 2 部 考察・福岡経済』 [https://www.hokkaido-np.co.jp/series/s\\_jidainom\\_onosashi\\_part2](https://www.hokkaido-np.co.jp/series/s_jidainom_onosashi_part2)（2022 年 2 月 10 日閲覧）

<sup>60</sup> 出所：北海道新聞（2022）『<次代のモノサシ 第 2 部プロローグ>活況福岡 若さの秘訣は？』2022 年 1 月 20 日更新

<sup>61</sup> 出所：北海道新聞（2022）『「民が拓き、官が支える」変わる九州、商人が生むスピード感<次代のモノサシ第 2 部 考察・福岡経済②>』2022 年 1 月 21 日掲載

<sup>62</sup> 1980 年代以降、IT 企業が JR 札幌駅北口を中心に集積したことから米国シリコンバレーにちなんで名づけられた。

<sup>63</sup> 出所：北海道新聞（2022）『よみがえれサッポロバレー カギは起業の「エコシステム」<次代のモノサシ第 2 部 考察・福岡経済④>』2022 年 1 月 23 日掲載

ップ支援施設を活用し、成功した人が新たな起業家を惹き付け、企業の支援や投資を呼び込むという好循環（エコシステム）を確立している、と評された。札幌市にも同様の支援施設はあるものの、まだ好循環の形成には繋がっておらず、北海道流のエコシステム構築ができるかが鍵であると同紙は分析している。

表 7-5 札幌市と福岡市の比較

項目	札幌市	福岡市
人口	197万 3395人	161万 2392人
市内総生産 (名目) ランキング	5位 (総額 7.05兆円、市民1人あたり 359万円)	4位 (総額 7.85兆円、市民1人あ たり 497万円)
人口増加数 (2015～20年)	2万 1,039人 (7位 <sup>64</sup> )	7万 3,711人 (1位)
人口増加率 (2020年)	1.1%	4.8%
子供・若者率 (0～29歳、2020年)	25.6% (19位)	31.2% (1位)
高齢化率 (65歳以上、2020年)	27.8% (8位)	21.9% (19位)
開業率 <sup>65,66</sup> (2021年)	【北海道】 4.0%	【福岡県】 5.1%
輸出額 (2020年)	【北海道】 2,295億円	【福岡県】 4兆 8,255億円
まちづくり組織	2016年策定の「都心まちづくり計画」にて「多様な主体からなる協議会など議論の場を設置」と明記も、2022年1月時点で実現の見通しなし	2011年4月に地元有力企業や県、市など 220社・団体が参加する福岡地域戦略推進協議会 (FDC) 発足
ビジネス環境	・官主導 ・札幌市は道内一強のため競争意識に乏しい。かつ、北海道は1つの自治体であり、九州のように他県との調整が不要	・民間主導 ・九州内の各都市と競争及び連携する関係
全産業の付加価値額 (労働者1人あたり、2016年)	491万円 (14位 <sup>67</sup> )	566万円 (6位 <sup>68</sup> )
海外に拠点開設や輸出を行う企業の割合 (2019年)	11.4%	21.4%

(出所：北海道新聞掲載記事 2022 を基に調査団作成)

## 7.2 ここまでのまとめ

第2章では、統計データを中心に、マクロ経済的に北海道や道内企業の置かれた状況についてみてきた。他地域との比較では、経済成長率、道民所得、人口減少や今後の経済見通しなどから、積極的に海外に活路を見出す必要性がある状況にあることを明らかにしてきた。また、道内企業の海外事業展開の形態としては輸出入が中心であること、また海外企業との取引、外国人の人材活用、外国人観光客への対応強化、社員の海外研修、商品・メニューの外国語表記といったグローバル化への対応をしている道内企業は1割にも満たないなどの課題も取り上げた。こうした中、道内企業が強みを持つ産業分野として、特に5つの分野に注目して本調査を進めることを述べた。

<sup>64</sup> 全20政令市中の順位。以下、高齢化率の項目まで同様。

<sup>65</sup> 出所：中小企業庁 (2021) 『中小企業白書』 [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)

<sup>66</sup> 開業率とは、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業数/前年度末の適用事業所数を指す。

<sup>67</sup> 全国20政令市における順位

<sup>68</sup> 同上

第3章では、まず道内企業の進出可能性が特に高い途上国として12か国を絞り込んだ。次に、これら12か国が直面する課題・ニーズを整理した上で、できる限り多くの国の課題・ニーズに合致する製品・技術を有すると考えられる企業を選定した。具体的には、道内企業が強みを持つ5つの産業分野からそれぞれ最低2社を選ぶこととし、1,000社以上の企業リストから、いくつかの基準を設けて最終的には20社まで絞り込んだ。この20社に対してヒアリングを行い、各社の海外実績や海外展開時に受けた公的支援の内容と改善提案、海外展開を想定する技術・製品の情報、海外展開に係る今後の見通しを明らかにした。

第4章では、道内の公的機関、社団法人、金融機関など各支援機関に聞き取りをし、各機関が持つ企業向け海外進出支援制度の内容を整理した。その際、企業の海外展開プロセスを4つの段階に分け、それぞれの段階で企業が通常直面する課題と、必要とするであろう支援策を念頭に置いたうえで、既存制度とのギャップを確認した。このほか、i) 産業分野、ii) 企業規模と立地地域、iii) 対象とする市場といった観点も加えて、既存支援策の現状と企業ニーズ、改善点について考察した。また章末には、JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業を取り上げ、道内企業の活用状況のほか、企業からみた同事業のメリットと課題を紹介した。

第5章では、上記12か国の課題・ニーズとショートリスト化した20社の製品・技術の合致可能性について細かく分析した。この結果を基に、今後、支援機関が各企業を支援対象とするか否かを判断するためには、まず各企業の海外進出の意向や戦略を改めて確認した上で、対象となる国の投資関連法制度、管轄する政府機関のより具体的な方針、対象マーケットの状況、現地パートナー候補などを調べ、各企業がその国に進出し、持続的な事業展開の成否に係る見通しについて検討する必要がある。

第6章では、道内企業の海外展開と外国人材受入の際の留意点をまとめることを目的として実施した4つのセミナーの概要についてまとめた。セミナーは、「海外展開に資する人材育成、活用とネットワーク形成の可能性を考える」と「類似した産業分野や対象国における本邦企業の海外進出の経験を学ぶ」という2つの目標を設定し、それぞれ先進企業や研究者に登壇いただき、講義とディスカッションをしていただいた。その結果を踏まえて施策を検討、実行する上での留意点を整理した。

本第7章では、ここまで、いくつかの文献にあたりながら、企業が海外進出に積極的になれない理由や課題と企業経営者の年代による違いを明らかにしたほか、参考として北海道経済と福岡の経済を比較することでビジネス環境の違いを浮かび上がらせた。

ここまでの記載内容を踏まえて、以下に道内企業の海外進出を促進するためにはどのような支援策が必要なのか、どのようなことに留意すべきかについて調査団からの提案をまとめた。加えて章末には、今後、業界のリーディングカンパニー（先導役）となる企業をどのように発掘し、支援していけばよいのか、その方法について提案した。

### 7.3 道内企業の海外進出を促進するために必要な支援策

上述したような既存支援制度に対する企業からの様々な声と、調査団としてこれまで企業の海外進出支援業務を通じて得た企業、支援策双方の課題やニーズに係る知見を踏まえて、以下に道内企業の海外進出を促進するために必要な支援策について述べる。

#### 7.3.1 企業が海外進出のスタートラインに立つための支援策

まず、本邦企業が海外進出のスタートラインに立つためには、少なくとも、i) 海外進出に対して企業経営者が強い関心と意気を持っていることと、ii) 海外でも勝負できそうな製品、技術、サービス

を企業が有していること、この2点が不可欠であると考えられる。

### 企業が海外進出のスタートラインに立つための要件

1. 海外進出に対する企業経営者の強い関心と思い
2. 海外でも勝負できそうな製品、技術、サービス

第4章 4.3では、企業の海外展開の段階とそれぞれにおける既存の支援策を示したが、ここでは「海外に進出しよう」と考える以前の段階、つまりまだスタートラインに立っていない企業が該当する。すでに海外進出した企業がどのようなきっかけで関心を持ったかについては、第6章で記載したイベント登壇者のように「元々海外でビジネスをしたいと思っていた」とする企業経営者もあり、それを支えにチャレンジを続けているが、少数派であろう。既述したように、先進国を含め海外展開に意欲を持つ企業経営者は2割もいない。特に高齢化が進む道内企業経営者は、市場の変化を感じにくくなっているほか、リスクを取ることに消極的な傾向がある。そうしたことも念頭に、支援機関として大事なことは、企業経営者の海外進出に向けた関心を掘り起こし、尊重し、持続してもらうことである。この2割に満たない企業経営者を特に大事に支援していただきたい。

7.1に記載した既存調査の結果からは、以下のとおり自社の国内事業との絡みで海外進出の是非を考える経営者が多いといえる。

#### 自社の海外進出に対する経営者の考え方

1. 国内事業で充足しており、海外展開は必要なし
2. 国内事業で充足しているが、海外にも関心あり
3. 国内では限界があり、海外に活路を見出したい
4. すでに海外進出している

#### 「2.」に対する支援策

- ・現地情報の提供、特に動画による現地紹介
- ・海外進出した企業によるセミナー＋懇親会
- ・「自社も世界に役立つことができる」という、やりがいを喚起する広報
- ・最も重要なことは「内発的動機付け」

上記 1.～3.は海外にはまだ進出していない企業である。ここで、海外進出のスタートラインに立ってもらうべく、優先的に支援すべき対象は、「2.国内事業である程度充足しているが、海外にも関心あり」とする企業である。海外には関心があるが踏み出せない、というその理由を理解した上で有効な支援策を提供する必要がある。関心がないといいながら潜在的には関心を持っている企業もここに含まれる。想定される支援策としては、まず現地を知ってもらうよう現地の様子が分かるような情報提供をすること、特に動画が有効である。そして海外事業にやりがい、生きがいを感じてもらうような内容でセミナーや広報をすることである。

加えて、第4章でも指摘、提案したように、支援機関による様々な支援メニューがあることを企業は知らない、あるいは知っていてもどうアプローチしてよいか分からない。JICAやJETROは敷居が高すぎる、といった企業の声もある。そのため、例えばセミナーではその後に懇親会の場を設け、支援機関と企業、あるいは企業同士が気楽に意見交換できる場を設けることが必要である。

いずれの場合も、この時点で最も重要なことは「内発的動機付け」、つまり「企業経営者が内面に生じた関心や意欲によって海外進出に向けた行動を起こすような仕掛け」である。したがって、この段階で「海外事業は苦労が多い」とすることも「支援策はありますがなかなか採択されませんよ」とすることも避けなければならない。

またここで「4.すでに海外進出している」企業も支援対象となるが、すでにスタートを切っているため、支援内容は「2.」の企業とは別になる。これについては次節で述べる。「3.国内では限界があるため、海外に活路を」とする企業はまずなぜ国内では無理なのかを検証する必要がある。技術力がないため、あるいは後述するように海外戦略を立てられないため、リソースがないためといった理由で国内事業が進んでいない企業の場合、海外進出のハードルは高く、支援すべきか慎重な検討を要する。

### 7.3.2 企業が海外事業を持続的に展開させるための支援策

スタートラインに立った企業がいよいよ海外で事業を始め、かつそれを持続的に展開していくようになるプロセスとして、第4章では以下の段階があることを示した。

- ①対象国や事業の特定
- ②現地進出の準備
- ③現地での活動開始
- ④事業継続性の確保

各支援機関の聞き取りからは、上記すべての段階で活用できる支援策が用意されていることが確認できた。その一方で必ずしも企業はそれを十分に認識しているわけではない、あるいはどのようにアプローチしたらよいかわかっていないことも明らかになった。ただし、これは支援機関の問題だけではなく、企業自身がどこまで本気で探しているか次第でもある。こうしたことから本節では、個々の支援策の良し悪しよりも、スタートラインに立った企業がその後海外事業を持続的に展開していくためには、どのような企業がふさわしいのか、そしてそうした企業に対してどのような支援の「あり方」が必要なのかを中心に論じる。

海外進出を決めた企業が、その後持続的に事業展開していくための要件は、i) 海外で事業をするための生きた知識やノウハウを有していること、ii) 事業を継続させるためのリソース、つまり人員と資金力を有していること、iii) 海外でも勝負できる製品、技術、サービスであると判断していること、iv) 海外事業の継続に対して企業経営者が進出当時と同じ、あるいはそれ以上に強い思いを持ち続けていること、そしてv) 海外事業展開のための戦略と計画を立てていることであると考えられる。

#### 企業が海外事業を持続的に展開していくための要件

1. 海外で事業をするための生きた知識やノウハウ
2. 事業を継続させるためのリソース(人、金)
3. 海外でも勝負できる製品、技術、サービス
4. 海外事業の継続に対する経営者の強い思い
5. 海外事業展開戦略・計画

海外での事業展開とは、日本での事業と同様、経営者が常に試行錯誤やチャレンジを続けながら、少しずつ実績を積み重ね、少しずつ自社の力を付けながら、少しずつ自信を持っていくプロセスにはかならない。上記1~5のいずれも、海外に進出した時点で満足に整っている企業があるわけではなく（仮にそうした企業がいるとしても、その企業は支援の対象にはならない）、すべて少しずつ整えていくことになる。支援する側も、それを念頭に企業が段階的にこれらの要件を満たしていけるよう

な形で支援を提供する必要がある。これについて以下、ヒアリングで聞かれた企業の声も念頭に置きながら、具体的に説明する。

まず、「1. 海外で事業をするための生きた知識やノウハウ」であるが、これは、法人としての事業展開に係るその国の決まり、例えば投資、貿易、労務などに係る法制度の知識だけではなく、海外でのビジネス環境が日本のそれとはまったく異なることを企業が認識しておかなければならないということである。その国独自の商習慣、文化は明文化されてはいないことも多いが、それらを理解しない限り海外での事業が立ち行かなくなる可能性は高い。日本と同じように行動しても海外事業はうまくいかないのである。日々直面する課題をどう切り抜けていくか、企業は事業を進めながら「生きた」知識やノウハウについて手探りで身に付けていくしかない。支援機関としては、企業が深刻な状況に陥らないよう、優しく見守り、そして必要な時に必要な手を差し伸べる必要がある。それが企業に求められている「支援」である。進捗を「管理」するだけでは十分ではない。想定される支援策は以下のとおりである。

### 1. 海外で事業をするための知識やノウハウ

#### 想定される支援策

- ・事業展開上重要な、当該国の商習慣や文化の整理と明文化
- ・上記に係る企業向けセミナーの開催(含、企業の成功例と失敗例)
- ・現地事情をよく知るアドバイザーの配置、支援実績について企業からの報告
- ・現地パートナー候補機関の紹介、信頼性評価

次に「2. 事業を継続させるためのリソース（人、金）」とは、海外に出てみたは良いが、事業展開しているうちに人手も足りなくなり、資金も不足してしまい、結局は撤退せざるを得ない、あるいはなかなか次の展開に踏み出せない、そうしたケースを避ける必要があるということである。元々、特に中小企業は国内事業さえ手一杯のところが多く、リソースに余裕がある企業など皆無といってもよい。企業経営者は、時間を含めリソースを何とかやり繰りしながら海外に出ていく。JICA 民間連携支援スキームに採択された企業からは、「支援機関（JICA）にはこの点あまり理解されていない」という声を聞くことが多い。「支援」という名のもとに、ルールを適用しようとするあまり実は企業に余計な負荷をかけていないか、支援機関として常に検証することが必要である。

企業は、リソースを維持し続けられない限り、事業を展開し続けることはできない。支援機関としては、支援自体が無駄にならないようにするためにも「この企業は海外に出かけていっても何とかリソースが維持できそうか」をあらかじめ見通した上で、支援の是非自体や支援内容を検討する必要がある。つまり冷静な視点で企業体力を事前に評価することが重要であり、その結果として門前払いもせざるを得ないということもある。想定される支援策は以下のとおりである。海外事業の進展とともに人材ニーズが高まる可能性は高く、第6章でも述べたように、外国人材の調達・活用に係る支援も今後充実させていく必要がある。

## 2. 事業を継続させるためのリソース(人、金)

### 想定される支援策

- ・支援開始前に、海外展開に必要なリソースが維持あるいは確保できるかに係る企業体力調査(海外事業向け人材力、資金力、融資適格性の予備調査など)
- ・海外事業向け人材(ネットワーク)の紹介
- ・融資機関の紹介
- ・クラウドファンディングによる資金調達支援

企業が海外進出のスタートラインに立った時は、自社の製品あるいは技術が「海外でも勝負できそう」という程度で、確信しているわけではないことがほとんどであろう。事業を展開しながら、やがてそれが「3. 海外でもこの製品、技術、サービスで勝負できる」という確信に変わっていく、それが日本でも海外でも変わらないビジネスのプロセスである。企業としては自社製品、技術の対象となるマーケットを知り、それにふさわしい販路を開拓していく、つまり「マーケティング」と「海外マーケットに合わせた製品、技術の改良」が極めて重要になる。実際にはこの要件を自社で満たすことができる企業は多くはない。それもあって、日本企業が海外進出する際、その多くが現地パートナー機関探し、代理店探しを希望する。支援機関としては、そこに手厚い支援をする必要がある。想定される支援策は以下のとおりである。

## 3. 海外でも勝負できる製品、技術、サービス

### 想定される支援策

- ・現地マーケットの視察あるいはオンラインツアー
- ・企業や業界団体と現地販売業者などを結ぶオンラインセミナー
- ・マーケット調査(対象顧客層とニーズ、テストマーケティング、競合の質と価格帯、流通経路、輸出入制度など)
- ・製品、技術の実証試験
- ・現地価格帯に合わせた製品スペックの見直し支援、新商品開発支援

ここで、参考として、日本の製品・技術のマーケティング支援の一環としても位置付けることができる2つの取り組みを紹介する。それぞれ農林水産省、JICAという公的機関が実施しているものの、実施に係る費用は官民で負担しており、補助金を軸とする支援策とは一線を画している。このように民間資本を積極的に導入し、公的な支援制度はそれを側面から促進するような形が、今後の支援策の一つとして位置付けることができる。道内企業にとっては、官主導に慣れているため自社の費用負担は難しいということであれば、こうした圃場への訪問や通訳費用などを補助金で支援する、といったことから始めることもできると思われる。

表 7-6 J-methods Farming の概要

J-methods Farming	
実施機関	農林水産省
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 日本の優れた農業技術をパッケージとして実証するための「日本農業のモデルルーム」を他国に設置し、日本の農業技術の優位性を実演すること。</li> <li>◇ 日本の農業界の海外進出を支援するとともに、途上国における農業生産性の向上や農産物の安全性の向上などを実現し、今後見込まれる世界の人口増加に対応した食糧需給の改善を図ること。</li> </ul>
実施期間	2019年～
実施場所	インド国グジャラート州アーナンド
参加本邦企業数	13社、オブザーバーとして他県の中小企業団体中央会が参加
活動内容 (2019)	30アールの土地できゅうり、キャベツ、トマトの栽培実証。圃場の土壌水分、栄養価、気温・水温を計測するセンサーを含む ICT 技術、排水用パイプ、農業機械、種苗、土壌改良剤、農薬、節水技術などのデモを実施。配送からインド国内の販売先の開拓も含む。
委託先	日本側での各種調整やプロジェクト管理はコンサルタント企業。圃場管理や日々の営農管理など現地農家とのコミュニケーションは現地 NGO に委託
費用負担	土地は実施側が提供。製品技術のデモは渡航費を含め企業側が負担。農林水産省からの資金援助はない。
予算額	890万円（コンサルタントフィーと現地 NGO への委託費）
特記事項	日本の種苗会社は規模が小さく単体で海外に出る体力がない。商社がプラットフォームとして企業を立ち上げ、そこに種苗会社 4社が参画することで、これらの会社の種苗試験を J-methods Farming の圃場で行っている。

(出所：農林水産省ウェブサイト<sup>69</sup>と聞き取り<sup>70</sup>を基に調査団作成)

表 7-7 AFICAT の概要

日・アフリカ農業イノベーションセンター (AFICAT)	
実施機関	JICA
AFICAT の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ サブサハラアフリカ (SSA) において、農業生産性や農産品の品質向上に資するべく、先進的な技術や農業機械化の推進のための、展示・実証・人材育成・イノベーションの拠点となる。</li> <li>◇ 日アフリカの官民で推進するとの方針の下、本邦メーカーの SSA 進出促進の足掛かりとなる。</li> </ul>
実施期間	2022～2024年（情報収集確認調査）
実施場所	SSA 全体を対象に、タンザニア、ケニア、ガーナ、ナイジェリア、コートジボワールの 5か国でパイロット事業を実施
参加本邦企業数	現在交渉中。本邦農業機械関連メーカー、農薬肥料など農業資機材メーカーの参画が期待される。
活動内容	本邦農業機械や農業資機材の展示・デモ・実証、農業機械を使った農作物生産から販売までのバリューチェーンの実証、農業機械化やビジネスに係る情報提供、人材育成、広報などに係る AFICAT パイロット事業の実施。
委託先	本邦コンサルタント企業
費用負担	現地政府が圃場、関連施設、政府職員人件費、本邦企業が機材費（含、持込費用）、運営に係る技術者や維持管理費、JICA が倉庫修理費やコンサルタント費用を負担
特記事項	2019年のアフリカ開発会議（TICAD7）で日本政府から AFICAT 構想が発表された。それを受けてパイロット事業が 2022年 3月から開始される。

(出所：調査団作成)

<sup>69</sup> [https://www.maff.go.jp/i/kokusai/kokkyo/food\\_value\\_chain/region/india/jmf/index.html](https://www.maff.go.jp/i/kokusai/kokkyo/food_value_chain/region/india/jmf/index.html)

<sup>70</sup> 2020年 7月 17日に農林水産省、JICA、かいはつマネジメント・コンサルティング社の間で実施した。

このように様々な形でのマーケティングや製品改良のプロセスを経て、企業がかつて海外進出のスタートラインに立った時の「見通し」がやがて「確信」に変化していく。海外で予想もしなかった出来事（例えば、政権が代わった、信頼していたパートナー機関に騙されたなど）に直面しながらも何とかそれを乗り越え、製品が売れ始め、ビジネスの手ごたえを感じていく。様々な困難を身をもって体験しながらも、経営者はあきらめることなく「4. 海外事業の継続に対して強い思いを維持」することが、事業の持続性のために最も重要な要件の一つである。

ビジネスの要諦は「ゴーイングコンサーン」、つまり事業を決してあきらめることなく継続させることが成功の要件の一つであるといわれている。事業の持続性についても同じである。先に「内発的動機」と書いたが、困難があっても強い思いを維持できるのはそれが支えになっている。それを持ち続ける限り、企業が海外進出に成功する可能性は高くなり、逆に「外発的動機」で行動する企業はいずれ撤退する可能性が高くなる。この点は支援機関としても常に意識して企業をみる必要がある。

強い思いが要件ではあるが、経営者といっても強い人間ばかりではない。支援機関は、ともしればくじけそうになる経営者に寄り添い、海外でも強い思いを持ち続けていられるような支援を提供する必要がある。少なくとも、事業を失敗させないようにリスク管理、つまり「守りのサポート」の提供のほか、企業を成功事例として取り上げ広報することで、やりがいを持ち続けてもらうといったことが考えられる。想定される支援策は以下のとおりである。

#### 4. 海外事業の継続に対する経営者の強い思い

##### 想定される支援策

- ・成功事例として企業を紹介
- ・企業向けセミナーでの講師役を依頼
- ・失敗させないための「守りのサポート」(現地法制度や商習慣、人権や環境保護に係る的確なアドバイスの提供)

「5. 海外事業展開戦略・計画」とは、上述したように、海外事業に係る生きた知識やノウハウを身に付け、事業を継続させるためのリソースの目途を立て、そして海外でも勝負ができると確信した自社の製品、技術、サービスを使って、どのような形で海外の事業を展開していくのかを明確にすることである。既述したように、国内事業だけでも手一杯なことが多い企業が、さらに海外事業を進めていくためには、そのための社内体制を整え、社内における海外事業の位置づけを明確にしなければならない。この段階では、もはや経営者や事業担当者の強い思いだけで自社の海外展開を牽引できるような企業は多くはない。ともしれば「海外なんて」と尻込みをすることが多いであろう社員にも海外事業の意義を理解してもらい、巻き込み、全社的な動きにしていく必要がある。想定される支援策は以下のとおりである。

## 5. 海外事業展開戦略・計画

### 想定される支援策

- ・海外事業戦略、計画づくりへのアドバイス
- ・海外事業の社内浸透させるための研修のファシリテーション

### 7.3.3 組織的な支援策

#### (1) 道内支援機関の組織化

上述した支援策一つ一つをみれば、第4章でも述べたように、すでに様々な支援機関により独自に実施されているものも多い。他方、個々の支援策の提供が得られるようになるためにはそれぞれ要件があり、一つの企業が必要な支援を必要なタイミングですべて受けることができるわけではない。既存あるいは新規の支援策を企業にとってより効果的なものにするためには、より組織的、体系的に一連の支援策を提供するような仕組みが望ましい。例えば、道内支援機関が一つの「道内企業支援連合体」、いわゆるプラットフォームを形成し、あらかじめ要件をクリアした企業に対して、「海外事業が軌道に乗った」といえるまで、一連の支援を提供するような仕組みである。連合体の内容は以下のとおりである。

#### 道内企業支援連合体

- ・メンバーは道内支援機関に加え、銀行やベンチャーキャピタルなどの融資機関も加える。連合体が支援先企業の要件審査をすることで、融資対象となる可能性を高めることができる。
- ・融資機関は審査のプロセスを経て企業の実力を測る「目利き力」を養うことができる。
- ・支援対象は「海外進出が成功する見込みが高い」企業、すなわち業界の「リーディングカンパニー候補」と判断される企業とする。
- ・企業が主体的に取り組むことができるよう、できる限り企業の海外進出戦略や計画を尊重する。支援制度の枠に当てはめ過ぎようとしない。ただし適宜、専門家の目で計画や進捗を検証したり、伴走者として助言したりできるようにする。
- ・成果目標を設定し、メンバーも支援先企業も同じ目標を共有する。それによって、各支援機関の支援要件をできる限り柔軟に適用できるようにする。
- ・一定期間経過後、進捗を踏まえて成功事例か失敗事例かを分析し、その結果を次の支援に役立てる。
- ・成功事例を積極的に広報することで、業界内の他企業も海外進出への関心を高めてもらう。

#### (2) 産業界への働きかけ

第2章で示したように、本調査では、道内企業が強みを持つ産業分野として、i) 防災、環境保全、衛生、ii) 省エネ、脱炭素、寒冷地、新エネ、iii) 医療、防疫、福祉、iv) 農林水産業、食品産業、v) DX、技術省力化の5分野に注目してきた。行政機関、あるいは支援機関側からこれら産業界に働きかけ、以下のような動きを起こすことが望ましい。

- ・途上国のニーズ・課題に合致し、かつ競争力のある製品・技術・サービスの開発：企業の支援ニーズの中には「情報提供」が多くみられるが、期待されているのは現地マーケットやパートナー候補企業に関する具体的かつ特定の情報である。こうした情報を業界全体に提供することで、一企業ではできない「とがった」技術（他と差別化できる優れた技術）の開発に役立ててもらおう。
- ・業界全体が途上国の特定地域へ進出：第3章で示したように、本調査では道内企業の進出可能性が特に高い途上国・地域を12に絞り込んだ。また第5章ではそれらの国の課題・ニーズと道内企業製品・技術との合致可能性を検討した。これを参考に、業界として進出する先を決めてもらい、行政がバックアップする。例えば、ベトナムで注目する畜産加工分野では、豚肉加工品の質が良くないため、生産段階から加工、流通段階までバリューチェーンすべてをカバーできるように、一連の道内企業が揃って進出する、支援機関はその実現に向けて現地政府機関など関係機関と折衝する、などである。
- ・上述した「道内企業支援連合体」による支援の受け皿となり、産業界でも注目する企業をリーディングカンパニー候補として選定する。当該企業の海外進出を集中的に支援し、成功事例として産業界全体に広める。

### (3) 海外進出アカデミーなど

「海外進出アカデミー」とは、道内支援機関の職員がビジネスや海外進出ノウハウを学び、海外進出に意欲を持つ企業の経営者や担当社員が支援策を知る場である。学ぶ過程で双方がそれぞれの課題やニーズを含めて理解し合い、海外事業に必要な専門知識を身に付ける。企業の具体的な海外進出計画を全員で策定し、実践的な協議を重ねることで、海外進出に有効な支援策とすることができるようになると思う。

このような学びの場は新たな制度として始める以外にも、経営者や社員向けにすでに行われている勉強会などの一部として実施することも考えられる。例えば、北海道が実施する「地域フード塾<sup>71</sup>」の中に「海外」の要素を入れることから始めてはどうか。

#### 7.3.4 支援を提供する際に共通する留意事項

以上、道内企業の海外進出を促進するために必要な支援策について記載してきたが、いずれの支援策を適用する場合でも共通して留意すべき事項がある。以下に2つの点についてまとめた。

##### (1) 企業経営者への配慮

北海道の企業支援機関としてできる限り多くの道内企業に海外進出を果たしてもらい、そのための支援を提供することが支援制度の目的であるならば、対象となる企業の実情や力量をよく把握した上で、それに見合った支援を提供する必要がある。支援を提供する際に多くのルールを設け、そうしたルールの順守ばかりを求めることは「管理」であり「支援」ではない。特に北海道ではほとんどが中小零細企業であり、自社の国内事業だけでも手一杯な企業経営者がほとんどであろう。彼らにとっては人材、資金力、時間すべてが足りない、それでも何とかやり繰りしながら海外に出ていこうとする

<sup>71</sup> <https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/sss/cl/foodjyuku.html>

貴重な存在である。支援機関としてもその点に十分配慮して対応することが必要である。あまりに多くのペーパーワークを求めたり、厳しい制限を設けたりすることは、企業体力を奪うことにもなりかねない。企業目線でどこまでルールが必要か、どこまで柔軟にできるのか、既存制度を再点検することを提案したい。

## (2) 企業の本気度や力量の把握

これまで述べてきたように、海外進出のスタートラインに立った企業は、海外に出ていき、そして事業の継続に向けて様々な困難を乗り越えていく。一方、企業の中には「補助金や助成金が付いたから」という理由で海外に出ていってみようとする経営者もいることは事実である。いわゆる「外発的動機」による海外進出であり、その場合はどこまで本気で考えているのかは分からない。また、これまで「企業が海外事業を持続的に展開していくための要件」を述べてきたが、これは企業が海外で事業展開する過程で徐々に身につけていくものであり、どこまでその力量があるのか、これから身に付けていける可能性はどのくらいあるのか、開始時点で色々と審査しても、なかなか分かるものではない。それを念頭に、まずは小規模、少額の支援をステップバイステップで提供し、企業の本気度や力量を確認しながら少しずつ規模の大きな支援につなげていくことを提案したい。

### 7.4 リーディングカンパニー（先導役）候補の発掘

本調査では、i) 途上国でも通用する製品・技術、ii) 海外進出に向けた経営陣の強い意欲、iii) 進出後に事業展開・継続するためのリソース（人材、資金-借入を含む-）を有する企業を、道内企業の海外進出の先導役、つまり「リーディングカンパニー」の要件とした。ここでは参考例として農林水産業・食品産業分野に注目し、どのような道内企業がリーディングカンパニーとして位置付けられるかについて、その分析の方法を示した。上で提案する、「支援機関が共同してリーディングカンパニー候補を支援する」際の同候補の発掘と支援などに役立てていただきたい。

#### 7.4.1 「途上国でも通用する製品・技術」の観点

企業が有する代表的な製品・技術が途上国で通用するか否か、例えば次の観点から分析する必要がある。

##### (1) 日本政府の国際協力戦略及び途上国の開発方針との整合性

農林水産省が掲げる「グローバル・フードバリューチェーン戦略」<sup>72</sup>によれば、民間投資と経済協力の連携によるフードバリューチェーンの構築を通じ、開発途上国の経済成長と農村の所得増加、さらに食品ロスの削減を推進していく必要性が強調されている。なかでも食品加工分野を含むインフラ整備については、開発途上国に対する我が国からの「食のインフラ輸出」として、コールドチェーンや低温物流センター、加工施設を含むハードインフラと、ICT、鮮度保持技術、品質管理技術などソフトインフラのパッケージ化による魅力ある案件形成を推進していくこととされている。

同戦略の中に掲げられた「基本戦略」では、上述の食のインフラ輸出の推進のほか、途上国におけるコールドチェーンなど食のインフラ整備が掲げられているほか、それらに関連する「地域別戦略」としては、例えば ASEAN やインドにおける食品加工団地の整備、コールドチェーンの整備といった構想が示されている（図 7-9）。

<sup>72</sup> [https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food\\_value\\_chain/pdf/senryaku\\_3.pdf](https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food_value_chain/pdf/senryaku_3.pdf)

## 2 グローバル・フードバリューチェーン戦略(平成26年6月策定)の概要 ②

### (3)基本戦略

- 産学官連携による戦略的対応（①食のバリューチェーンをつなぐ、②地域ごとの諸課題に連携対応、③日本の「強み」の構築と売り込み、④食のインフラ輸出の推進）
- 二国間政策対話、官民協議会等の枠組み構築 ●経済協力の戦略的活用
- コールドチェーン等の食のインフラ整備 ●ビジネス投資環境の整備
- 海外情報収集体制の強化 ●相手国の人材の育成 ●現地ニーズに即した技術開発の推進
- 海外展開のための資金調達円滑化 ●関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備

### (4)地域別戦略

民間企業の海外進出のニーズが高く、官民連携が有効な地域のモデルとなる取組を重点的に推進。

<b>アセアン</b> ①東西・南部の経済回廊等の物流ネットワークとの連携、②食品加工団地、コールドチェーン等の整備、③マレーシア等を拠点とするハラール食品の生産・流通販売網の整備、④経済連携等を通じたビジネス投資環境の整備等	<b>中国</b> 沿海・内陸の大都市をターゲットとした高品質食品の生産、加工、流通販売網の整備等	<b>インド</b> 灌漑、農業機械導入、食品加工団地、コールドチェーン等の整備等
<b>中東</b> ①乾燥地農業生産、ICT、植物工場等の先進技術の導入、②ドバイ等を拠点とするハラール食品の生産・流通販売網の整備等	<b>中南米</b> 中間層をターゲットとした健康・高品質食品や養殖水産物の生産、加工、流通販売網の整備等	<b>アフリカ</b> TICADIによる開発支援と民間投資の連携による農業生産の増大、生産コスト低下や6次産業化等
		<b>ロシア・中央アジア</b> 寒冷地農業生産、ICT、植物工場等の先進技術の導入等

図 7-9 グローバル・フードバリューチェーン戦略における基本戦略・地域別戦略

(出所：農林水産省資料<sup>73</sup>)

また、3.1「道内企業の進出可能性が特に高い途上国・地域」で取り上げた 12 か国のうち、すでに進出している道内企業が多く、北海道や札幌市からも道内企業の有望進出先としてあげられた ASEAN に対しては、外務省の「各国の国別開発協力方針・事業展開計画」において、以下の水産関連、農業関連の協力プログラムが設定されている。

表 7-8 各国国別開発協力方針における水産・農業関連の協力プログラム及び案件名

	協力プログラム名	案件名 (スキーム/実施期間)
インドネシア	地域開発・地域産業振興プログラム	・「水産資源の持続的管理・活用プロジェクト」 (技術協力プロジェクト、2016年～2020年) ・「第二次離島における水産セクター開発計画」 (無償資金協力、2021年～2024年)
ベトナム	農業高付加価値化プログラム	・「マクロ漁業の近代化のための漁獲技術及び資機材の普及・実証事業」 (中小企業海外展開支援事業、2015年～2017年)
フィリピン	農業生産性向上・高付加価値化プログラム	・「農業近代化に係る情報収集・確認調査」 (情報収集・確認調査、2017年)

(出所：外務省ウェブサイト<sup>74</sup>を基に調査団作成)

他方、途上国の政策面をみると、ASEAN における水産業発展のための戦略的行動計画「Strategic Plan of Action on ASEAN Cooperation on Fisheries 2021-2025」<sup>75</sup>においては、戦略推進 1（水産業と養殖

<sup>73</sup> <https://www.mlit.go.jp/common/001245451.pdf>

<sup>74</sup> [https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/kuni\\_enjyo\\_kakkoku.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/kuni_enjyo_kakkoku.html)

<sup>75</sup> [http://www.seafdec.org/documents/2020/11/23fcg\\_wp05-3.pdf](http://www.seafdec.org/documents/2020/11/23fcg_wp05-3.pdf)

生産の量と質の向上、リソース管理システムを使用した収穫前・後損失の減少等)を達成するためのアクションとして、水産養殖セクターのインフラ投資や水産物のコールドチェーン整備のためのガイドライン策定の促進などが掲げられている。

こうしたことから、食肉加工分野や水産物の鮮度保持技術を含む水産加工分野は、我が国の開発協力方針、及び ASEAN の水産業に係る戦略的行動計画といった途上国側の開発方針と一致するものであり、その点において、こうした製品・技術を有する企業の途上国進出は強く期待できるといえる。

## (2) 途上国側課題・ニーズとの整合性

途上国側の課題・ニーズとの整合性に関して、日本アセアンセンターの報告書<sup>76</sup>によれば、1990 年以降、ASEAN のうち特に後発加盟国であるカンボジア、ラオス、ミャンマーにおいては食品加工技術が進んでおらず、国内消費のために大量の加工食品を輸入しているという現状があるほか、ベトナム、マレーシア、タイといった比較的進んだ国においても食品加工業の開発余地が多くあるとされており、単純農業から高付加価値をもたらす食品加工産業への移行が ASEAN 全体に共通する優先事項とされている。

また、ASEAN 加工食品市場は人口増加率の高さ、経済発展に伴う所得の向上、都市化の進行などを背景に近年右肩上がりの成長を続けており、2016～2021 年の加工食品市場の年平均成長率(2017 年時点での予測値)は、インドネシアが 5.5%、ベトナムが 5.2%、タイが 4.0%と高い値が見込まれている<sup>77</sup>。

特定の国のニーズについては、第 5 章で記載したように、道内企業の製品・技術で対応可能と考えられる途上国の課題・ニーズとして、ASEAN の中ではタイにおける農業分野での高付加価値な加工技術、ベトナムにおける水産分野での高度なポストハーベスト、冷蔵・冷凍方法・高度な流通手段など、畜産分野での高付加価値化に繋がる畜産加工技術と製品などがあげられる。

また、JETRO の報告書<sup>78</sup>においては、ベトナムの食品加工市場は国民の所得増、中間所得者層の増加により今後も成長が期待されるとあり、2002 年から 2012 年の食品加工品のカテゴリ一別売上高推移では、特に冷蔵食品、冷凍食品の伸びが大きいことが示されている。一方、同報告書では、ベトナムにおける水産加工品、畜産加工品の課題として、表 7-9 に示したように、原材料生産段階での品質管理や、加工技術の高止まりなどがあげられている。これら課題のうち、特に水産加工品の加工技術や品質管理、畜産加工品の加工技術、品質管理、製品の出荷先に係る課題については、道内企業の製品・技術で解決に貢献しうるものと考えられる。

<sup>76</sup> 日本アセアンセンター (2020) 「Global Value Chains in ASEAN – Paper 15: Agribusiness」 [https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide-info/gvc\\_database\\_paper15/](https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide-info/gvc_database_paper15/)

<sup>77</sup> みずほフィナンシャルグループ (2017) 「MIZUHO Research & Analysis no.12」 <https://www.mizuho-fg.co.jp/company/actvity/onethinktank/vol012/index.html>

<sup>78</sup> JETRO (2018) 「平成 29 年度 ベトナム等食品加工産業発展に向けた調査報告書」 [https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H29FY/000601.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H29FY/000601.pdf)

表 7-9 ベトナムにおける水産加工品、畜産加工品の課題

	水産加工品	畜産加工品
加工技術	ナマズはフィレ、エビは冷凍と一次加工のみでの輸出が圧倒的である。国内では鮮魚流通が一般的。	大手を除き食肉までの一次加工が一般的。2011年に日本企業がハム・ソーセージ製造に進出した。
品質管理	安全性の評価は国際的にも芳しくない。原材料生産段階での品質管理が課題。	大手屠畜場でも豚の品質をそろえるのが難しいため、加工品の品質も一定とはいえない。
トレーサビリティ	垂直統合がなされている大手企業以外では実施は不可能に近い。	豚肉にスタンプが押されるようになり、「公定」屠畜場まではトレースが可能となった。
製品の出荷先	輸出については、エビは日本とアメリカ向け、ナマズはEU向けが多い。	食肉はコールドチェーンがないため地域流通。輸出の8割強は香港向け。

(出所：JETRO 報告書<sup>79</sup>を基に調査団作成)

このように、ASEAN における加工食品市場の成長性や同市場規模の観点、また加工技術や品質管理の不足といった課題面から、道内企業の製品・技術に対する高いニーズがあると考えられる。

ただし今後、そうした企業の海外進出可能性を検討するにあたっては、企業の製品・技術に価格、性能、事業モデルなどの面で競合品と比べ比較優位性があるか、また対象国の市場ニーズと企業の製品・技術との合致可能性があるかなど、さらに慎重に見極めていく必要がある。

#### 7.4.2 「海外進出に向けた経営陣の強い意欲」の観点

企業経営陣へのヒアリングを通じて、仮にビジネス環境の様々な変化に直面しているとしても、海外進出に向けた意欲の強さが維持されているか否かを常に確認する必要がある。

#### 7.4.3 「進出後に事業展開・継続するためのリソース（人材、資金-借入を含む-）を有するか」の観点

企業が海外での事業展開に向けた社内体制を整えているか、あるいは整える準備がすでにあるかを確認することが、人材面における海外事業の持続性を判断する上で重要である。加えて、自己資金で海外事業を続けていける目途が立っていること、あるいは融資を得られる可能性が高いことが、資金面で海外事業を展開し継続させるために極めて重要である。これらリソースについては、企業が海外進出のスタートラインに立った段階で見通しをつけておくことが望ましい。

<sup>79</sup> 同上

## 添付資料1 企業ヒアリングシート

途上国展開に係るヒアリング記録

産業分野: \_\_\_\_\_ 産業/No. \_\_\_\_\_

企業名			
日時	2022年 月 日 時間( ~ )	場所	
参加者 (敬称略)	[先 方]: [調査団]:		

### 1. 企業基礎情報 (事前に記入し、当日確認)

企業名			
所在地			
HP			
設立			
資本金		経営者の年齢(現時点)	
従業員数			
担当部署			
担当者	役職	氏名	
	連絡先	(名刺添付でも可)	
業種	いずれかに○:製造業、加工業、卸売業、小売業、運搬業、その他 _____ 業		
主な製品・サービスとその概要			

### 2. 海外実績、海外進出・展開時に受けた公的支援の内容と改善提案

海外実績経験 (注:複数国、複数商品があれば行を追加して記入)	(国)
	(商品名)
	(進出時期)
	(年間売上額)
	(現況)
海外進出展開時に直面した主な課題	
海外進出展開時に受けた公的支援(組織、事業名等)	
支援機関への要望、改善提案	
外国人活用の状況	
今後の外国人活用に関するアイデア	

### 3. 海外展開を想定する技術・製品の情報

技術・サービスの特性、独自性	専門家以外でも理解できるような記載
必要となる資機材、技術者の資格	資機材の調達・共有体制や育成制度も確認
メンテナンス体制、部品調達体制	言語・時差への対応も確認
製品価格(帯)	最低ロット、国内渡しなど条件
過去 3 年間の国内・海外販売実績(額)	主な顧客、利用先、最終ユーザー等
競合技術との比較、強み	価格だけではなく、耐久年数等も評価

### 4. 海外展開に係る今後の見通し(一部、事前に調査団が記入)

海外展開に係る社の方針・重要度、対象国、達成目標	
貢献可能な SDGs ゴール	複数可
対応できる途上国の開発課題やニーズ	途上国のニーズ・課題を念頭に、できる限り具体的に整理
製品・技術の活用条件	
想定されるターゲット市場(地域、顧客層)と需要規模見込	国、顧客種別・顧客層等
海外展開のための会社の組織体制	
同、資金調達の目途	
目標達成のための課題と支援機関に求めたい支援内容	
その他(含、SDGs、ESG 投資の取組みなど)	特筆すべき意見などがあれば記入

## 添付資料 2 道内企業の進出可能性が高いと思われる途上国の基礎情報

### 1 東南アジア

#### 1.1 タイ

人口 <sup>1</sup>	6,641 万人 (2018 年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	81,187 人 (2020 年 10 月)
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	4.2% (2018 年) 2.3% (2019 年) ▲6.1% (2020 年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	5,856 社 (2020 年 10 月)
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	501,712 百万米ドル (2020 年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	34 社 (2021 年 12 月)
一人あたり名目 GDP <sup>2</sup>	7,188 米ドル (2020 年、推計値)	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	1,678 社 (バンコク日本人商工会議所、2021 年 4 月)
輸出額 (対日輸出額) <sup>3</sup>	229,580 百万米ドル (22,808 百万米ドル) (2020 年)	現地道人会人数 <sup>8</sup>	135 人 (2020 年 3 月)
輸入額 (対日輸入額) <sup>3</sup>	206,976 百万米ドル (27,686 百万米ドル) (2020 年)	在住外国人数 (日本) <sup>9</sup>	53,379 人 (2020 年 12 月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	13,186 百万米ドル (2018 年) 4,790 百万米ドル (2019 年) ▲4,845 百万米ドル (2020 年)	在住外国人数 (北海道) <sup>9</sup>	802 人 (2020 年 12 月)

出所：

1：外務省ウェブサイト『タイ 基礎データ』(2022 年 1 月 14 日閲覧)、2：国際通貨基金 (IMF) (2021) 『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETRO ウェブサイト『タイ 概況・基本統計』(2021 年 11 月 4 日閲覧)、4：外務省 (2021) 『海外在留邦人数調査統計 (令和 3 年 (2021 年版))』、5：外務省 (2021) 『海外進出日系企業拠点数調査 (2020 年調査結果)』、6：JETRO (2021) 『道内企業の海外事業展開 (貿易・海外進出等) 実態調査』、7：バンコク日本人商工会議所ウェブサイト (2022 年 1 月 14 日閲覧)、8：北海道 (2021) 『北海道グローバル戦略資料編第四版』、9：法務省 (2021) 『在留外国人統計 (2020 年 12 月)』

## 1.2 ベトナム

人口 <sup>1</sup>	約 9,762 万人 (2020 年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	23,437 人 (2020 年 10 月)
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	7.2% (2018 年) 7.2% (2019 年) 3.0% (2020 年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	2,120 社 (2020 年 10 月)
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	343,114 百万米ドル (2020 年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	36 社 (2021 年 12 月)
一人あたり名目 GDP <sup>2</sup>	3,523 米ドル (2020 年、推計値)	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	789 社 (ベトナム日本商工会議所、2022 年 1 月) 1,036 社 (ホーチミン日本商工会議所、2022 年 1 月) 147 社 (ダナン商工会議所、2020 年 12 月)
輸出額 (対日輸出額) <sup>3</sup>	282,629 百万米ドル (19,268 百万米ドル) (2020 年)	現地道人会人数	-
輸入額 (対日輸入額) <sup>3</sup>	262,691 百万米ドル (20,345 百万米ドル) (2020 年)	在住外国人数 (日本) <sup>8</sup>	448,053 人 (2020 年 12 月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	36,369 百万米ドル (2018 年) 38,952 百万米ドル (2019 年) 31,045 百万米ドル (2020 年)	在住外国人数 (北海道) <sup>8</sup>	10,052 人 (2020 年 12 月)

出所：

1：外務省ウェブサイト『ベトナム基礎データ』（2022年1月14日閲覧）、2：IMF（2021）『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETROウェブサイト『ベトナム概況・基本統計』（2022年1月14日閲覧）、4：外務省（2021）『海外在留邦人数調査統計（令和3年（2021年版））』、5：外務省（2021）『海外進出日系企業拠点数調査（2020年調査結果）』、6：JETRO（2021）『道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出等）実態調査』、7：ベトナム日本商工会議所ウェブサイト（2022年1月14日閲覧）、ホーチミン日本商工会議所ウェブサイト（2022年1月14日閲覧）、JETROウェブサイト『ベトナム概況・基本統計』（2022年1月14日閲覧）、8：法務省（2021）『在留外国人統計（2020年12月）』

### 1.3 インドネシア

人口 <sup>1</sup>	約2億7千万人（2020年）	在留邦人数 <sup>4</sup>	18,191人（2020年10月）
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	5.2%（2018年） 5.0%（2019年） ▲2.1%（2020年）	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	1,959社（2020年10月）
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	1,059,638百万米ドル（2020年）	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	5社（2021年12月）
一人あたり名目 GDP <sup>2</sup>	3,922米ドル（2020年）	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	694社（ジャカルタ・ジャパン・クラブ法人部会、2021年11月）
輸出額（対日輸出額） <sup>3</sup>	163,192百万米ドル（13,663百万米ドル） （2020年）	現地道人会人数	-
輸入額（対日輸入額） <sup>3</sup>	141,569百万米ドル（10,672百万米ドル） （2020年）	在住外国人数（日本） <sup>8</sup>	66,832人（2020年12月）
直接投資受入額 <sup>3</sup>	29,308百万米ドル（2018年） 28,209百万米ドル（2019年） 28,666百万米ドル（2020年）	在住外国人数（北海道） <sup>8</sup>	936人（2020年12月）

出所：

1：外務省ウェブサイト『インドネシア共和国 基礎データ』（2022年1月14日閲覧）、2：IMF（2021）『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETRO ウェブサイト『インドネシア 概況・基本統計』（2022年1月14日閲覧）、4：外務省（2021）『海外在留邦人数調査統計（令和3年（2021年版））』、5：外務省（2021）『海外進出日系企業拠点数調査（2020年調査結果）』、6：JETRO（2021）『道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出等）実態調査』、7：ジャカルタ・ジャパン・クラブ法人部会ウェブサイト（2022年1月14日閲覧）、8：法務省（2021）『在留外国人統計（2020年12月）』

#### 1.4 フィリピン

人口 <sup>1</sup>	約1億904万人（2020年）	在留邦人数 <sup>4</sup>	16,990人（2020年10月）
実質GDP成長率 <sup>2</sup>	6.3%（2018年） 6.1%（2019年） ▲9.6%（2020年）	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	1,418社（2020年10月）
名目GDP総額 <sup>2</sup>	361,489百万米ドル（2020年）	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	5社（2021年12月）
一人あたり名目GDP <sup>2</sup>	3,323米ドル（2020年）	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	686社（フィリピン日本人商工会議所、2020年9月）
輸出額（対日輸出額） <sup>3</sup>	65,215百万米ドル（9,807百万米ドル） （2020年）	現地道人会人数	-
輸入額（対日輸入額） <sup>3</sup>	89,812百万米ドル（8,154百万米ドル） （2020年）	在住外国人数（日本） <sup>8</sup>	279,660人（2020年12月）
直接投資受入額 <sup>3</sup>	3,376百万米ドル（2018年） 7,553百万米ドル（2019年） 2,270百万米ドル（2020年）	在住外国人数（北海道） <sup>8</sup>	2,265人（2020年12月）

出所：

1：外務省ウェブサイト『フィリピン共和国 基礎データ』（2022年1月14日閲覧）、2：IMF（2021）『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETRO ウェブサイト『フィリピン 概況・基本統計』（2022年1月14日閲覧）、4：外務省（2021）『海外在留邦人数調査統計（令和3年（2021年版））』、5：外務省（2021）『海外進出日系企業拠点数調査（2020年調査結果）』、6：JETRO（2021）『道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出等）実態調査』、7：フィリピン日本人商工会議所ウェブサイト（2022年1月14日閲覧）、8：法務省（2021）『在留外国人統計（2020年12月）』

## 2 北東アジア

### 2.1 モンゴル

人口 <sup>1</sup>	335万7,542人(2020年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	277人(2020年10月)
実質GDP成長率 <sup>2</sup>	7.2%(2018年) 5.2%(2019年) ▲5.3%(2020年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	519社(2020年10月)
名目GDP総額 <sup>2</sup>	13,137百万米ドル(2020年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	4社(2021年12月)
一人あたり名目GDP <sup>2</sup>	3,916米ドル(2020年)	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	56社(モンゴル日本商工会)
輸出額(対日輸出額) <sup>3</sup>	7,577百万米ドル(9.7百万米ドル) (2020年)	現地道人会人数	-
輸入額(対日輸入額) <sup>3</sup>	5,294百万米ドル(407百万米ドル) (2020年)	在住外国人数(日本) <sup>8</sup>	12,797人(2020年12月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	235億ドル(2020年6月現在) 253億ドル(2021年6月現在)	在住外国人数(北海道) <sup>8</sup>	361人(2020年12月)

出所：

1：外務省ウェブサイト『モンゴル国 基礎データ』(2022年1月21日閲覧)、2：IMF(2021)『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETRO(2021)『モンゴル経済概況(2021年12月)』『モンゴル経済状況(2020年12月)』、4：外務省(2021)『海外在留邦人数調査統計(令和3年(2021年版))』、5：外務省(2021)『海外進出日系企業拠点数調査(2020年調査結果)』、6：JETRO(2021)『道内企業の海外事業展開(貿易・海外進出等)実態調査』、7：モンゴル日本商工会ウェブサイト(2022年1月21日閲覧)、8：法務省(2021)『在留外国人統計(2020年12月)』

### 3 中央アジア

#### 3.1 ウズベキスタン

人口 <sup>1</sup>	3,390 万人 (2021 年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	155 人 (2020 年 10 月)
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	5.4% (2018 年) 5.7% (2019 年) 1.7% (2020 年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	29 社 (2020 年 10 月)
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	59,928 百万米ドル (2020 年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	0 社 (2021 年 12 月)
一人あたり名目 GDP <sup>2</sup>	1,767 米ドル (2020 年)	現地商工会等企業数	-
輸出額 (対日輸出額) <sup>3</sup>	13,127 百万米ドル (5 百万米ドル) (2020 年)	現地道人会人数	-
輸入額 (対日輸入額) <sup>3</sup>	19,955 百万米ドル (199 百万米ドル) (2020 年)	在住外国人数 (日本) <sup>7</sup>	3,627 人 (2020 年 12 月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	625 百万米ドル (2018 年) 2,316 百万米ドル (2019 年) 1,616 百万米ドル (2020 年)	在住外国人数 (北海道) <sup>7</sup>	30 人 (2020 年 12 月)

出所：

1：外務省ウェブサイト『ウズベキスタン共和国 基礎データ』(2022 年 1 月 21 日閲覧)、2：IMF (2021)『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETRO ウェブサイト『ウズベキスタン 概況・基本統計』(2022 年 1 月 21 日閲覧)、4：外務省 (2021)『海外在留邦人数調査統計 (令和 3 年 (2021 年版))』、5：外務省 (2021)『海外進出日系企業拠点数調査 (2020 年調査結果)』、6：JETRO (2021)『道内企業の海外事業展開 (貿易・海外進出等) 実態調査』、7：法務省 (2021)『在留外国人統計 (2020 年 12 月)』

### 3.2 キルギス

人口 <sup>1</sup>	650万人（2020年）	在留邦人数 <sup>4</sup>	109人（2020年10月）
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	3.5%（2018年） 4.6%（2019年） ▲8.6%（2020年）	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	14社（2020年10月）
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	7,747百万米ドル（2020年）	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	1社（2021年12月）
一人あたり名目 GDP <sup>1</sup>	1,189米ドル（2020年、推定値）	現地商工会等企業数	-
輸出額（対日輸出額） <sup>1</sup>	19.64億米ドル（2020年、CIS統計委員会）（0.64億円）（2020年、財務省貿易統計）	現地道人会人数	-
輸入額（対日輸入額） <sup>1</sup>	36.84億米ドル（2020年、CIS統計委員会）（16.00億円）（2020年、財務省貿易統計）	在住外国人数（日本） <sup>7</sup>	553人（2020年12月）
直接投資受入額 <sup>3</sup>	852百万米ドル（2018年） 1,077百万米ドル（2019年） 538百万米ドル（2020年）	在住外国人数（北海道） <sup>7</sup>	18人（2020年12月）

出所：

1：外務省ウェブサイト『キルギス共和国 基礎データ』（2022年1月21日閲覧）、2：IMF（2021）『World Economic Outlook, October 2021』、3：キルギス統計局ウェブサイト（2021年1月23日閲覧）、4：外務省（2021）『海外在留邦人数調査統計（令和3年（2021年版））』、5：外務省（2021）『海外進出日系企業拠点数調査（2020年調査結果）』、6：JETRO（2021）『道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出等）実態調査』、7：法務省（2021）『在留外国人統計（2020年12月）』

#### 4 南アジア

##### 4.1 インド

人口 <sup>1</sup>	約 13 億 8 千万人 (2020 年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	9,239 人 (2020 年 10 月)
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	6.5% (2018 年) 4.0% (2019 年) ▲7.3% (2020 年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	4,948 社 (2020 年 10 月)
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	2,660,244 百万米ドル (2020 年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	3 社 (2021 年 12 月)
一人あたり名目 GDP <sup>2</sup>	1,930 米ドル (2020 年、推計値)	現地商工会等企業数	462 社 (インド日本商工会、2022 年 1 月)
輸出額 (対日輸出額) <sup>3</sup>	290,761 百万米ドル (4,435 百万米ドル) (2020 年)	現地道人会人数	-
輸入額 (対日輸入額) <sup>3</sup>	391,059 百万米ドル (10,925 百万米ドル) (2020 年)	在住外国人数 (日本) <sup>7</sup>	38,558 人 (2020 年 12 月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	43,302 百万米ドル (2018 年) 56,006 百万米ドル (2019 年) 54,928 百万米ドル (2020 年)	在住外国人数 (北海道) <sup>7</sup>	778 人 (2020 年 12 月)

出所：

1：外務省ウェブサイト『インド共和国 基礎データ』(2022 年 1 月 14 日閲覧)、2：IMF (2021) 『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETRO ウェブサイト『インド概況・基本統計』(2022 年 1 月 14 日閲覧)、4：外務省 (2021) 『海外在留邦人数調査統計 (令和 3 年 (2021 年版))』、5：外務省 (2021) 『海外進出日系企業拠点数調査 (2020 年調査結果)』、6：JETRO (2021) 『道内企業の海外事業展開 (貿易・海外進出等) 実態調査』、7：法務省 (2021) 『在留外国人統計 (2020 年 12 月)』

#### 4.2 パキスタン

人口 <sup>1</sup>	約2億2,090万人(2020年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	1,022人(2020年10月)
実質GDP成長率 <sup>2</sup>	5.5%(2018年) 2.1%(2019年) ▲0.5%(2020年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	95社(2020年10月)
名目GDP総額 <sup>2</sup>	261,726百万米ドル(2020年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	1社(2021年12月)
一人あたり名目GDP <sup>2</sup>	1,255米ドル(2020年)	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	24社(カラチ日本商工会)、6社(ラホール日本商工会)、11社(イスラマバード日本商工会)
輸出額(対日輸出額) <sup>3</sup>	22,235百万米ドル(166百万米ドル) (2020年)	現地道人会人数	-
輸入額(対日輸入額) <sup>3</sup>	45,788百万米ドル(1,139百万米ドル) (2020年)	在住外国人数(日本) <sup>8</sup>	19,103人(2020年12月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	1,737百万米ドル(2018年) 2,234百万米ドル(2019年) 2,105百万米ドル(2020年)	在住外国人数(北海道) <sup>8</sup>	311人(2020年12月)

出所:

1: 外務省ウェブサイト『パキスタン基礎データ』(2022年1月14日閲覧)、2: IMF(2021)『World Economic Outlook, October 2021』、3: JETROウェブサイト『パキスタン概況・基本統計』(2022年1月14日閲覧)、4: 外務省(2021)『海外在留邦人数調査統計(令和3年(2021年版))』、5: 外務省(2021)『海外進出日系企業拠点数調査(2020年調査結果)』、6: JETRO(2021)『道内企業の海外事業展開(貿易・海外進出等)実態調査』、7: JETRO(2020)『パキスタン: ビジネス活動正常化に向けた基本情報』、8: 法務省(2021)『在留外国人統計(2020年12月)』

## 5 中南米

### 5.1 ブラジル

人口 <sup>1</sup>	約2億947万人(2018年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	49,869人(2020年10月)
実質GDP成長率 <sup>2</sup>	1.8%(2018年) 1.4%(2019年) ▲4.1%(2020年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	648社(2020年10月)
名目GDP総額 <sup>2</sup>	1,444,718百万米ドル(2020年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	0社(2021年12月)
一人あたり名目GDP <sup>2</sup>	6,823米ドル(2020年)	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	349社(ブラジル日本商工会議所、 2020年3月)
輸出額(対日輸出額) <sup>3</sup>	209,180百万米ドル(4,127百万米ドル) (2020年)	現地道人会人数 <sup>8</sup>	730人(2020年3月)
輸入額(対日輸入額) <sup>3</sup>	158,787百万米ドル(4,191百万米ドル) (2020年)	在住外国人数(日本) <sup>9</sup>	208,538人(2020年12月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	78,163百万米ドル(2018年) 69,174百万米ドル(2019年) 37,786百万米ドル(2020年)	在住外国人数(北海道) <sup>9</sup>	159人(2020年12月)

出所：

1：外務省ウェブサイト『ブラジル基礎データ』(2022年1月14日閲覧)、2：IMF(2021)『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETROウェブサイト『ブラジル概況・基本統計』(2022年1月14日閲覧)、4：外務省(2021)『海外在留邦人数調査統計(令和3年(2021年版))』、5：外務省(2021)『海外進出日系企業拠点数調査(2020年調査結果)』、6：JETRO(2021)『道内企業の海外事業展開(貿易・海外進出等)実態調査』、7：ブラジル日本商工会議所ウェブサイト(2022年1月14日閲覧)、8：北海道(2021)『北海道グローバル戦略資料編第四版』、9：法務省(2021)『在留外国人統計(2020年12月)』

## 5.2 アルゼンチン

人口 <sup>1</sup>	約 4,538 万人 (2020 年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	11,440 人 (2020 年 10 月)
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	▲2.6% (2018 年) ▲2.1% (2019 年) ▲9.9% (2020 年)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	75 社 (2020 年 10 月)
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	389,064 百万米ドル (2020 年)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	1 社 (2021 年 12 月)
一人あたり名目 GDP <sup>2</sup>	8,572 米ドル (2020 年)	現地商工会等企業数 <sup>7</sup>	37 社 (在亜日本商工会議所)
輸出額 (対日輸出額) <sup>3</sup>	54,635 百万米ドル (317 百万米ドル) (2020 年)	現地道人会人数 <sup>8</sup>	1,327 人 (2020 年 3 月)
輸入額 (対日輸入額) <sup>3</sup>	42,325 百万米ドル (724 百万米ドル) (2020 年)	在住外国人数 (日本) <sup>9</sup>	2,966 人 (2020 年 12 月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	11,717 百万米ドル (2018 年) 6,663 百万米ドル (2019 年) 4,019 百万米ドル (2020 年)	在住外国人数 (北海道) <sup>9</sup>	45 人 (2020 年 12 月)

出所:

1: 外務省ウェブサイト『アルゼンチン基礎データ』(2022年1月14日閲覧)、2: IMF (2021)『World Economic Outlook, October 2021』、3: JETRO ウェブサイト『アルゼンチン概況・基本統計』(2022年1月14日閲覧)、4: 外務省 (2021)『海外在留邦人数調査統計 (令和3年 (2021年版))』、5: 外務省 (2021)『海外進出日系企業拠点数調査 (2020年調査結果)』、6: JETRO (2021)『道内企業の海外事業展開 (貿易・海外進出等) 実態調査』、7: 在亜日本商工会議所ウェブサイト (2022年1月14日閲覧)、8: 北海道 (2021)『北海道グローバル戦略資料編第四版』、9: 法務省 (2021)『在留外国人統計 (2020年12月)』

## 6 アフリカ

### 6.1 ガーナ

人口 <sup>1</sup>	約 3,042 万人 (2019 年)	在留邦人数 <sup>4</sup>	229 人 (2020 年 10 月)
実質 GDP 成長率 <sup>2</sup>	6.2% (2018 年) 6.5% (2019 年) ▲0.4% (2020 年、推計値)	日系企業拠点数 <sup>5</sup>	48 社 (2020 年 10 月)
名目 GDP 総額 <sup>2</sup>	68,498 百万米ドル (2020 年、推計値)	道内企業拠点数 <sup>6</sup>	0 社 (2021 年 12 月)
一人あたり名目 GDP <sup>2</sup>	2,226 米ドル (2020 年、推計値)	現地商工会等企業数	-
輸出額 (対日輸出額) <sup>3</sup>	18,260 百万米ドル (833 百万米ドル) (2020 年)	現地道人会人数	-
輸入額 (対日輸入額) <sup>3</sup>	11,363 百万米ドル (222 百万米ドル) (2020 年)	在住外国人数 (日本) <sup>7</sup>	2,506 人 (2020 年 12 月)
直接投資受入額 <sup>3</sup>	2,989 百万米ドル (2018 年) 3,880 百万米ドル (2019 年) 1,876 百万米ドル (2020 年)	在住外国人数 (北海道) <sup>7</sup>	9 人 (2020 年 12 月)

出所：

1：外務省ウェブサイト『ガーナ 基礎データ』(2022 年 1 月 14 日閲覧)、2：IMF (2021)『World Economic Outlook, October 2021』、3：JETRO ウェブサイト『ガーナ 概況・基本統計』(2022 年 1 月 14 日閲覧)、4：外務省 (2021)『海外在留邦人数調査統計 (令和 3 年 (2021 年版))』、5：外務省 (2021)『海外進出日系企業拠点数調査 (2020 年調査結果)』、6：JETRO (2021)『道内企業の海外事業展開 (貿易・海外進出等) 実態調査』、7：法務省 (2021)『在留外国人統計 (2020 年 12 月)』

添付資料3 イベント実施報告書

# 途上国ビジネスに関する 北海道の企業調査

## イベント実施報告書

令和4年3月  
(2022年)

独立行政法人  
国際協力機構北海道センター

株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング  
株式会社 道銀地域総合研究所  
一般社団法人 北海道総合研究調査会

途上国ビジネスに関する北海道の企業調査  
イベント実施報告書

目次

<b>第1章</b>	<b>実施概要</b> .....	<b>添付資料 3-1</b>
1.1.	目的.....	添付資料 3-1
1.2.	実施日、テーマ、参加者数.....	添付資料 3-1
<b>第2章</b>	<b>実施結果</b> .....	<b>添付資料 3-3</b>
2.1.	外国人材を巻き込んだ海外展開事例（建設・農業分野） .....	添付資料 3-3
2.2.	多様な人材とのネットワーク形成（DX分野等を中心に） .....	添付資料 3-16
2.3.	海外課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等） .....	添付資料 3-35
2.4.	海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ（サービス産業等） .....	添付資料 3-55

## 第1章 実施概要

### 1.1. 目的

海外展開を検討する道内企業、外国人採用や海外経験を有する人材活用を検討している企業などを対象に、すでに海外進出している、あるいは外国人材を受け入れている企業や関係者を講師に招いてイベントを実施し、道内企業の海外展開および外国人材受入の際の留意点をまとめることを目的として実施した。

### 1.2. 実施日、テーマ、参加者数

実施したイベントの詳細は下表のとおりである。

表 1-1 イベントの目標、テーマおよび講師

実施日	内 容	参加人数
2022年2月2日 13:00～15:00	<b>テーマ「外国人材を巻き込んだ海外展開事例（建設・農業分野）」</b> ①「外国人材を活用し建設から農業まで様々な地域課題に対応」 しずお建設運輸株式会社（士別市） 取締役会長 今井裕 氏 ②「外国人材受入環境の整備」 有限会社大塚ファーム（新篠津村） 代表取締役社長 大塚裕樹 氏 ③ディスカッション（上記2名）	34名
2022年2月3日 13:00～15:00	<b>テーマ「多様な人材とのネットワーク形成（DX分野等を中心に）」</b> ①「大学、企業、外国人材との連携による海外展開」 北海道大学 産学・地域協働推進機構 特任教授 土屋努 氏 ②「外国人材技術者を活用した道内企業の競争力強化」 株式会社イークラフトマン（札幌市） 代表取締役 新山将督 氏 ③ディスカッション（上記2名に加え下記メンバー） アリベイ・マムマドフ氏（アゼプロ株式会社 代表取締役） フェルナンド・ウルシーネ氏 （北海道大学公共政策大学院 国際政策コース 学生） アクメトフ・ダウレン氏（株式会社アレムインターナショナル CEO）	37名
2022年2月4日 10:00～12:00	<b>テーマ「海外課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等）」</b> ①「中小企業等海外展開事例（JICA 民間連携事業）の事例」 株式会社みどり工学研究所（札幌市） 所長 繁永幸久 氏 ②「海外展開事例の紹介」 北海道ポラコン株式会社（札幌市） 代表取締役 中島康成 氏 ③質疑応答	31名
2022年2月4日 13:00～15:00	<b>テーマ「海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ（サービス産業等）」</b> ①「海外展開を進める道内企業事例」 株式会社中山組（札幌市） 取締役専務執行役員 滝沢秀樹 氏 （事前録画の放映） ②「道内の経験を途上国の SDGs 達成につなげる取り組み紹介」 株式会社エムリンクホールディングス（北見市） 代表取締役 本見研介 氏 ③ディスカッション（本見氏に加え下記メンバー） 鈴木等 氏（鈴木ひとし空間事業制作所 代表） アクメトフ・ダウレン氏（株式会社アレムインターナショナル CEO）	33名



## 第2章 実施結果

### 2.1. 外国人材を巻き込んだ海外展開事例（建設・農業分野）

日時：2022年2月2日（水）午後1時開会

場所：オンライン形式（Zoom）

内容 ①「外国人材受入環境の整備」

有限会社大塚ファーム（新篠津村） 代表取締役社長 大塚裕樹 氏

②「外国人材を活用し建設から農業まで様々な地域課題に対応」

しずお建設運輸株式会社（土別市） 取締役会長 今井 裕 氏

③ディスカッション（上記2名）

#### はじめに

○司会 （挨拶、省略）

○北嶋 （北海道における農業・建設の概況、省略）

#### (1) 「外国人材受入環境の整備」

有限会社大塚ファーム（新篠津村） 代表取締役社長 大塚裕樹 氏

○司会 最初に、大塚ファーム様の紹介ビデオを放映する。

〔映像視聴〕

○大塚 外国人材の活用ということで、10年ほど前から中国人を中心に受け入れている。そのほかにタイの国立大学の農学部のインターンシップを受け入れたり、短期的にはシンガポール、台湾、カナダ、アメリカ、など海外の方々を受け入れたりしている。

また、輸出とかコンサルティング的に中国で3回ぐらい指導したり、フィジーで有機農業の指導をしたり、また輸出も台湾、タイ、香港ということで何回もテストで輸出を行っていた。

コロナが来る前は、私も外国人を10人以上入れていた。極端に言えば、外国人の人材さえいれば、農業は面積を増やして、効率のいい農業ができると自分も確信していた。宿舍も2棟整備して、まだまだ農業を増やしていきたいという予定だったが、残念ながらコロナによって外国人の人たちが入ってこられないことになった。ここ2年間は必死に今をどう乗り切っていくかということで、2年前は石屋製菓さんに全面的に協力していただき、石屋製菓さんの人材を活用させていただいた。また、農福連携や民間企業の方の週末、インターンシップなどの機会に農業に来ていただいたりして、何とか乗り切って、決算も前期、今期も110%以上の売上げを伸ばすことができた。

現在、中国で2人の方が待機している状態。このコロナを乗り越えた先にもものすごく国産の農産物の需要が高まってくると思うので、それに向けて今は準備をしているところである。

働き方改革ということで、一気に時代が働き方の改正に入り、私の農場も2年前までは月25日勤務という体制であったが、去年の春からは月22日勤務ということで休みを年間36日ぐらい増やし、とにかく日本人のニーズに合った経営スタイルに変えている。

パートさんの方々に活躍していただきたいということで待遇も改善して、ほぼ100%有給休暇も取得していただき、フレックスタイムでのシフト体制を組むことや、決算期手当という形でパートさんにも約1か月分のボーナスも出すような体制づくりを進めている。

## 補助金の見直し

○大塚 北海道農業は、何といても補助金に頼っている経営が非常に大きい。今、水田の補助金の見直しが叫ばれており、日本全体の中で北海道農業が一番大きな打撃を受ける状況にさらされている。補助金をいただいているおかげで農地の価格を維持してきたという現実もあって、今まで面積の規模拡大ができなかったが、ここに来て補助金の見直しによって一気に離農が進んだり、法人化が進展するのでないかと予測される。

いずれにしても、北海道の農業は労働人材がいないので、いわゆる機械化農業が主体になっていく。しかし、高収益作物は人材を活用した中でしかできないので、いかに外国人材を活用して高収益作物を生産するか、そこが北海道農業の大きな利益を上げていくのではないかと考えている。

世界的な食糧不足が急激に進んでおり、特に中国が自給率 90%を切った。人口が 14 億人いるので、たった 10%でも日本の人口以上の食糧不足が起きる。中国自体、政権の不安定さがある。今、大連に大規模な備蓄基地を整備しており、大連に相当数の食糧を世界から買い付けている状況である。

全ての物流が効率化を求めている時代の中で、中国ほどマーケットが大きいと、船での輸送の際、船内が 100%中国向けにすることができ、そうなれば輸送コストも抑えられる。今までのように日本に一部を積み降ろし、別の国で一部を積み降ろすという物流ができなくなってきている以上、これから急激な需要の高まりで農産物価格が非常に高くなっていく。今まで日本のマーケットは、給料を上げるとか利益をどうするというよりも、物が安くなることを許していた社会があって、デフレを容認していた。農産物が一番の影響を受けており、5年間で日本の農家が約 30%減っており、これからの 20年間か 30年間で日本の農業は半分になるのではないかとということが想定されている。

特に顕著に表れているのが北海道農業で、ここに来て将来の見通しが立たなくなってきている。乳業界とか、水田地帯を中心にする稲作産地の後継者不足が一気に問題視されている。去年あたりまでは各地域で相当数の農業投資が進んできたわけだが、今回のインフレ圧力によって一気にブレーキをかけざるを得なくなった。これほどまでに北海道農業が海外リスクを負っていたのかということが、今、非常に問題になっている。

## 様々な危機

○大塚 私が 10 年ほど前から外国人を活用してきた理由の大きな一つとして、日本人が農作業できない体になってきたということがある。一般の高校生、中学生、大学を卒業した人たちが農作業を実際にやったところ、15分ぐらいが限界で、膝が痛いとか腰が痛いということが出てきた。若い人たちの運動不足というか、体を使った労働に非常に向かなくなってきているという危機感もあって、外国人材を活用してきた実態もある。

今後、国を挙げて、食料安全保障という観点で日本の農業をどうやって見ていくかである。防衛費と比較すれば、日本の農業を守る投資額は非常に微々たるものである。今、ここで補助金を一気に減らして効率の悪い農業を退場させるという政策を打つのであれば、それにスライドして、アジアの中で強い北海道農業をどうやって企業化して、年間 300 万～500 万円ぐらいの年収を払えるような、いわゆる高度人材を農業界で活躍させていくという課題への対応を感じている。

そして、今の一番のリスクは、これも海外展開であるが肥料である。北海道の今年の春の化学肥料が実際にもう調達できないというリスクを抱えている。肥料が入らないということは大変な問題である。北海道の農業は効率性を上げている背景もあり、非常に高度化成に頼ってきている農業を行っている。例えば堆肥や有機的な肥料を使おうと言っても、大量の面積を賄うことはほぼ不可能である。

北海道と府県の農業があまりにも違い過ぎて、本州の大方の農業で考えられないような状況が実は北海道で起きている。

特に、政治の部分においても、北海道だけが今回の様々な問題に対して訴えており、ほぼ府県の人たちは危機感を持っていない。政治としては北海道だけという意味での認識があって、非常に日本全体での農業とか、今回の肥料とか、人材不足とか、外国人人材が入ってこないことに対するリスクが日本全体で見ると小さな問題として括られている。政策的に一度北海道農業はもう無理だという判断をして、数百軒、数千軒の農家が離農したときに、後から問題に気がついて立て直そうとしてももう遅いということを僕は非常に危惧している。

僕も数字は押さえていないので言えないが、実は北海道農業は農業政策に非常に左右されてきている経営が多い地域である。そのため農政が転換すると同時に離農が促進される。要するに、国の政策と北海道農業が非常にリンクしているということが過去の歴史から分かる。

今回の水田活用の補助金の見直しが北海道農業を非常に厳しい状況に追い込んでいく。それと肥料不足、資材高騰・燃油の高止まり、外国人人材が入ってこないというトリプルパンチ。そして、輸送費がここに来て2倍から3倍。北海道での消費が見込まれないので、全ての農産物を道外もしくは海外に輸出するときに輸送コストがかかってしまう。これだけ厳しい状況の中で政治的な支援がなければ、残念ながら、ここ2~3年で大きな問題が僕は発生するのではないかとということを危惧している。今回、外国人という切り口だけでかなり厳しい状況が起きているのではないかと認識している。

### 外国人材の方へのインタビュー

○司会 今日、大塚ファーム様で活躍されている2名の外国人材の方にお話を伺っている。どういう形でお二人を採用されたかのお話の後に、2名の活躍の動画を流したいと思う。

○大塚 現在、うちにはリュウさんと内モンゴルから来ているアグさんがいる。

リュウさんは、お父さん、お母さんと農業をやっているが、本人自体はもともと軍隊に入っていた。その後、シンガポールに働きに行って、韓国に働きに行って、そして今回、日本で勉強したいということで来ている。非常に仕事ができるし、頭がいいということと、空気を読むというか、そういった運動神経が非常にいい方で、今はほとんどの仕事を任せている状態である。

もう1人のアグさんは、内モンゴルで大型の農業を展開していた。実は今、モンゴルは非常に水不足が起きており、ここ5年間でほとんど植物が生育できない状況にまで来ている。

5年前、10年前は緑が豊富だったあのモンゴルが、ほぼ今は水不足でモノが取れない状況が起きていて、実際にアグさんも3~4年前は非常に売上げもよくて、多くの人を雇っていた。しかし、ここ2~3年の大干ばつによって農業ができなくなり、それで一旦経営を縮小して、お父さんお母さんに任せて今は北海道に来ている。

[ 映像視聴 ]

### 外国人材との関わり方

○司会 参加している皆様からの質問は最後にまとめてさせていただく。ここで私から大塚さんに少しご質問をさせていただきたい。

まず、長く外国人材の方を受け入れられているということで、最初は気がつかなかったのけれども、こういうことを改善していった皆さんがより生活しやすくなったということがあれば教えていただきたい。

○大塚 初めは、私も中国の方に関して違和感があった。また、中国の方も日本人に対して違和感があって、どうしたらいいかなということがあった。その中で、日本という国はもてなすということになれていないと思った。そのため初めに、これから3年間お世話になるということもあるし、これから春から頑張ってもらおうということもあるので、まず外国人の方をもてなそうと3年ぐらいから思った。初めに肉とか、寿司とか、ラーメンとか、作業服とか、全部そろえてあげて、とにかくこれから頑張ってもらいたいということで、もてなすようにした。

そうすると、お互いのわだかまりみたいなものがなくなって、日本人以上に頑張ってくれて、今では僕らの家の前を除雪してくれたり、うちの奥さんが重いものを持っていたらすぐに持ってくれたり、日本人にはないそういう気の配り方をしてもらえるようになった。最初の人間関係というのをいかに我々受け入れる側がきちんとできるかがすごく重要なのだと今は感じている。

○司会 もう一つ、大塚ファームの特徴として、次世代というか、息子さんたちがすごく戦力になって活躍されていると思う。その若い世代と外国人材との交流とか、お互いにどういうふうに刺激を与えられるか、そういうような話を聞かせていただければと思う。

○大塚 もともと外国人をうちで受けたのは、その関係がある。実際に月に2回は一緒に温泉に行ったり、子どもたちと一緒にギョーザパーティーをやったりしている。今の若い人たちは外国人に対する壁が薄いこともあって、昔はバスケットボールが好きで中国人がいたので、うちの息子たちは毎日その中国人とバスケットをやっていたし、卓球をやったり、野球をやったりとか、とにかく子どもたちはうちにいる外国人の人たちと溶け込んだ。うちの子どもたちも、今、上の子は19歳になっているのだが、将来1年以上は海外に行きたいというふうに勉強している。

## 外国人材の生活の様子

○司会 最後に、先ほど、働き方改革で休みが取れるという話があったが、外国人の方たちもきちんと取れているのか。また、そのときはどういう活動をされているのか。

○大塚 外国人の方は、残業したい、むしろ休みたくないということで、毎月説得しているぐらいであるが、買物は1週間に1回は連れていったり、月に2回は外食を一緒にしたり、あと、病院に結構行く。特に歯を治したいとか、身体が痛いのでということで、日本の病院がいいということもあって、そういった病院に連れていったりする。

昔は、郵便局に連れて行って海外送金をしていたが、今はいいカードがあって、毎月お金を送金できるよになったり、特にネットとか、外国人同士で物の売り買いをやって、着払いで物が届いたり、結構普通に外国人も日本の生活をやっている。

タイ人は、行きはちょっと駅まで送っていくが、帰りはみんなで割り勘でタクシーで帰ってきたり、小樽に行ったり、すすきのに行ったり、タイ人はどちらかというと遊びにも来ているが、うちの近くの農家さんと提携して函館に泊まりで遊びに連れて行ったり、サクランボ狩りに連れて行ったり、お祭りに連れて行ったり、いろいろ交流している。

## (2) 「外国人材を活用し建設から農業まで様々な地域課題に対応」

しずお建設運輸株式会社（士別市） 取締役会長 今井 裕 氏

○司会 続いて、しずお建設の今井様からお話を伺いたい。

○今井 しずおグループの今井である。グループといっても、しずお建設運輸という土木運送業と「かわにしの丘しずお農場」という農業分野、それから、今は外国人技能実習生の監理団体を営んでいる

ので、それもグループ会社の一つである。

「かわにしの丘しずお農場」は、農業であるが、食肉加工、羊のサフォークを飼っている畜産事業、それからそれをさばいてデパートやスーパーに売る加工業、それから、自分のところでつくったトマトをトマトジュースにしたり、ドライトマトにして販売するという事業もやっている。

士別市はサフォークがまちおこしの中心になっているので、サフォークの飼育をやっている。サフォークの飼育を始めたのは今から16年前。当時、士別市はほとんど看板ばかりでサフォークがいないという話があって、当時の士別市長さんからまちおこしの羊をやってくれないかということもあったので、羊の飼育を始めた。今、士別はサフォークまちと言われているが、その大半67%ぐらいはうちの羊である。

### これまでの経緯

○今井 大塚さんが北海道の農業の現状は話されたので、私としては外国人材の中で、なぜしずおグループが外国人を入れるようになったのか、どういう形で今現在まで推移しているのかをお話したい。

現在、北海道は第1次産業の就労が全然ない。士別もそうだが、高校を卒業してしまったら、ほとんどの人は札幌や東京に行ってしまう。高卒で残る人も僅かにいるが、そういう人はほとんどが地元の信用金庫や農協、市役所に勤め、普通の会社に勤める人はあまりいない。

特に、建設業は人が足りず、3Kの仕事ということもあるが全山人材が集まらない。2014年に、何とかしなければということで、まず、知り合いからベトナム人を紹介してもらって、ベトナム人を技能実習生で入れようかということで始めたのがきっかけである。

2015年に始めて、今、しずおグループでは24人の外国人実習生がいる。ほとんどがベトナム人であるが、一部インドネシア人や中国人がいる。それから監理団体をやっているのですが、まだ始めて2年にしかならないが、道内48社、百数十人の技能実習生の監理をしている。

最初は2015年に女性を6人入れた。初めは男の子よりも女の子のほうがいいと思って入れたのだが、当時、農業でしずお農場が募集すると6人の応募に百八十人ほどの応募が来た。

私は現地に面接に行く際、高校入試、中学3年生の高校入試の試験問題を持っていった。もちろん数学だけ。数学も証明問題とかそういうのは持っていないで全世界共通の代数である。せいぜい因数分解とか、足し算、引き算、割り算、三角関数とか、そのようなものを主に。その中でこの6人は、皆高校卒業しかしていなかったが優秀な子ばかりで、高校入試の問題が100点の子もいた。皆95点以上であり、勉強もできたのでこの6人から始めた。

6人から始まり、私も初めはベトナム語が全く分からないし、どうしようかなと思った。彼女たちも来たばかりで先輩はいない。私としては、何とか打ち解けてやらなければならないと思い、毎日のように寮に行き、いろいろな話をした。女の子なので料理も作ったり、かみさんと一緒に料理を作ったりして、和気あいあいとやっていた。

### 自動車免許の取得に向けて

○今井 うちの女の子たちはみんな優秀で、車の免許を取りたいという話になって、外国人技能実習生が車の免許を取ったなんて聞いたことがないけれども、法律的には駄目だと言っていないというから、「よし、では勉強してみるか」となった。しかし、運転免許試験の問題は、ベトナム語の問題ではなくて、日本語の問題である。毎日そこから免許を取りたい女の子たちに日本語を教えて、8回目

やっと合格できた。

8回目で受かった時に、もう少し僕が日本語をきちんと教えることができれば、この子たちはこんなに苦労しなくてよかったのではないかと思った。私も日本語を教える経験がなくて、我流であったから、これは駄目だと思った。当時は64歳くらいだったが、1年間、毎週金・土・日と札幌に通い、外国人の教員の免許取得という講座を受けた。途中で嫌になったが、行った以上は何とかやらなければならなかった。その落ちた女の子のおかげで僕も頑張れたというところもあった。

### 監理団体設立の経緯

○今井 技能実習生は日本に来るときに、よく聞いたら120万円くらい借金して来ている。月々手取り14~15万円しかないのに、どうやって100万円以上の金を払っていくのかと悩んだ。何でそういうシステムになっているのか、よく聞いたら、みんな送り出し機関からいろいろな名目で金を要求され借金させられてきている。

よく彼女たちから話を聞いて、何とか1年で借金を払う方法を考えようと一緒に考えた。もう今さらしてきた借金は仕方ないということで、借金を払う完済計画を立て、女の子たちにこうやってやるぞと。そうしたら、女の子たちもきちんとやって、うちに畑はいっぱいあるので全て自給自足、もちろん、お肉はラム肉の加工場があるので、骨に肉がいっぱいついているものを活用。それでほとんど食費に金をかけないでほとんど借金を返し、ほとんどの子が全額完済を1年でできた。

あまりにもシステムがひど過ぎ、さらに悪いところも多くあるという話を聞いた。これでは話にならないということで、私はこんなふざけた送り出し機関は撲滅しようと思い、自分で監理団体をつくらば送り出し機関を選ぶことができると考え、すぐに監理団体を作った。

ただ、監理団体を作ってから認可が下りるのに2年かかる。実際に設立の認可が下りたのが2017年で、実際に活動を始めたのが2019年であり最近の話となる。

自分で監理団体をつかって、送り出し機関を選んで借金をさせない、これは絶対に私が自ら率先してやるぞと行った。まず、来る前に苦労させない、来てからも大変なのだから、せめて来るときぐらい、ある程度のことは仕方がないにしても、月々3万円の給料のところから150万円も借金させてくるとはふざけた話で、日本で返すといったって大変。けれども、やっぱり女の子たちも一生懸命にやるようになって、それで車の免許取った子をきっかけに、日本語学校を始めた。

### 士別への定住

○今井 6人の女の子たちは優秀で、6人のうち2人はベトナムに旦那さんと子どもがいるので戻った。4人の女の子は、技能実習3年が終わって1回ベトナムへ帰って、次の年に特定技能でまた頑張って働きたいと言うから、また士別に来た。うち2人は元々うちにいた実習生の男の子の2人と結婚し、2人の実習生は自分で彼氏を連れてきて、しずお農場で働きたいということで、今は4組の夫婦ができた。4人とも結婚して籍も入れて、みんなに勉強させて、今、そのうちの3人の男の子は普通ビザも取れた。すごく優秀で、今までは技能実習生という特定で、今度は普通ビザ、技人国というビザを取って、今は普通にビザを取れるようになった。奥さんたちは特定のビザを持っているが、配偶者ビザでも取れる。ただ、今はみんなうちの職員なので、配偶者ビザを取ると配偶者になってしまうので、特定ビザの方が、子どもが生まれたので健康保険などを全部受けられて、休業補償も受けられるので、ビザはそのままにしている。

先程大塚さんも言っていたが、外国人、ベトナム人は特にパーティーが好き。カラオケばかりやっ

ている。うちはレストランもやっているのだから、カラオケがあるのだが、カラオケの設備にベトナム語はない。どのようにやっているかというところ、YouTubeで直接iPhoneをつないで、カラオケをつないで画面に出して歌っている。そんな形でわいわい1カ月に1回か2回やっている。人数もたくさんでやっていたが、最近はコロナでみんなストレスがたまっているようだ。

### 外国人材に対しての関わり方

○今井 自分でここまでやって来て思うが、外国人とやるのには、やはりコミュニケーションをいかに取るかが大切。僕は監理団体をやっているのだから分かるのだが、今でも外国人は安い労働力、日本人はいないし、外国人材は安く使えると考える企業は多い。そういうところとは僕はお付き合いしたくないので、そういう考え方だったらまずいとよく言っている。外国人を良きパートナーとしてやっていく、そして、いろいろコミュニケーションをとる。大塚さんのところも食事に行ったりしていると聞いたが、私どももなるべく気をつけている。人数も多くみんな仲良しで、今はサッカーチームがあるぐらいである。

やはり、若き人材を育む、かけ橋にしたいと考えている。言葉の壁を乗り越えて安心して働ける職場環境をつくりたい。それはこちらからどんどん話しかけて打ち解けていかないとうまくいかないと思う。深刻な人手不足を補う戦力として、外国人とは話していかなければいけない。

外国人材の中で、今14人が日本の車の免許を取った。何人かで車を買って、夫婦はみんな自分で中古の軽自動車を買って、買物に行ったりしている。独身の男の子たちは、寮にいる子もいるので、寮には1台車を中古だが与えて、自分たちで買物に行ったりできるようになっている。

それから、建設業の人たちは、重機の免許を取りたいとか、ブルドーザーの免許やユンボの免許、玉かけの免許などを取る。大体3日ぐらい受ければ日本人だと講習会で免許を取れるが、外国人は日本語の試験だから大変である。しかし、みんな運転免許を取っているのが大きなハードルをクリアしたことになって、日本語の試験慣れたということもあるのが、今、ほとんどの子たちは重機の免許を持っている。

安価な、単純な労働力として見ないというのが僕の強い信念である。モチベーションを上げて、男の子は本当に大きな重機を動かしていると楽しいようである。

あとは、地域に密着したボランティアである。今回も雪ハネ選手権がまた復活するらしいが、必ずうちはベトナムチームで参加したり、地元の人と交流を深めたりする。それが日本語を覚えるつながりにもなる。

### いろいろな国から受け入れる効果

○今井 続けていく中で面白いことが分かった。ベトナム人だけだったら、初めの女の子6人と次の第2期生以外、3年目、4年目、5年目、6年目になると、みんな日本語を勉強していない。なぜかというと、先輩が全部ベトナム語で教えてくれるから。だから、日本人の現場の責任者も楽。最初に来た子に言えば全部ベトナム語で通訳してしまう。僕はそれでは駄目だと言った。やはりきちんと本人たちにも日本語を教えないと駄目だ。今、また日本語講座を復活しようと思っている。

もう一つは、モンゴル人、インドネシア人、ベトナム人が一緒にいると、共通言語が日本語となる。一つの国にまとめるだけではなくて、いろんな国でやっておくと、共通言語が日本語となる。もちろん宗教上の問題とかいろいろ、一緒に豚肉を食べないインドネシア人もいるし、いろいろ食べるものは大変だが言葉を覚えるというメリットもある。うちは建設業の現場も多いので、現場代理人が「お

い、それを持ってこい」と言っても分からない。僕が日本語を教えるときには教科書なので「持ってきていただけませんか」と書いてある。日本人にとってはどちらも同じだが、外国人には別な言葉である。「おーい、持ってこい」というのと、「持ってきていただけませんか」なんていうのと全然違うので、まさか現場代理人に「持ってきていただけませんか」なんて実習生に言えと言っても無茶な話。普通の日本語をきちんと教えて、それと学校で習う言葉とどのぐらい違うのか、それを一生懸命やっている。

## 今後に向けて

○今井 これからは外国人材を抜きにしては考えられないので、技能実習生や特定技能の外国人の働く意欲、モチベーションをいかに高めるか、こればかり考えている。食事はもちろんのこと、資格、それから給料。給料についても、私どもは、日本語検定の先生をやっているということもあるが、必ず基本給に N5 を取ると何千円、N4 だと何千円と払っている。N1 はまだいないが、N2 を取っている子は 2 人いて、その子は月 1 万円アップしている。やはりモチベーションが向上する。車の免許を取ったら幾ら、それも 1 回きりではなくて、ベースを上げてあげるといふ形である。何とか勉強すればお金が高くなる、これは結構大事で、さっき大塚さんが言っていたように、みんな残業したくてしようがない。しかし、今は働き方改革もあり残業もさせられないので、その中でいかにモチベーションを高くして仕事をさせるかが重要。

あとは、いかに彼らと寄り添っていくか、それをいつも心がけている。ベトナム人の女の子たちから言わせれば「会長は私のおじいちゃんと同じ歳」。そういう中で、どうやってこの子たちとともに生きていくのか。本来であれば僕も引退や事業承継も含めて考えるが、その中でこれからどうやって彼女たちが永住できるか考えている。

今の私の考え方は大きく間違っていないと思うので、何とか実習生とともに生きる共生社会をどうやって実現していくのか、そのためにいかに寄り添っていけるか、これが大きな私の使命だと思っており、これが地域の発展や農業の発展、建設業の発展につながっていけばいいと思っている。中には、ベトナムに帰って教えてもらったことを身につけたいという子もいるし、ベトナムに帰って日本企業に勤めたいという子もいるので、サポートしてあげようとは思っている。私の基本的な考え方として、今みたいな考え方で外国人実習生を使って、外国人労働者とともに一生懸命やっていくというものがある。

## 外国人材へのインタビュー

○司会 ありがとうございます。それでは、しずお建設で働いている皆さんの活動の様子の動画を見ていただきたい。

〔 映像視聴 〕

○司会 非常に楽しそうに仕事をされていたけれども、士別にずっといたいという答えがあったのはすごくよかったと思う。士別に居着いていただける秘訣は何かあるか。

○今井 寒いし、人もあまりいないけれども、周りの者がサポートしてくれた。士別のまちなみもいいが、周りの人たちがいかにサポートするかが重要。会社の人だけではなくて、スーパーに行っても、どこに行っても、温泉に行っても結構優しくしてくれているみたいである。

### (3) ディスカッション

#### 技能実習制度の実情

○司会 大塚さんから今井さんに何か質問はあるか。

○大塚 1年で借金を返すという物語を聞いてすばらしいと思った。ベトナムはすごく負債を抱えて来るので僕もやめたが、今、監理団体をされながらリポートの問題をいろいろ解決されているのだと思うが、ベトナムは大分改善されたか。

○今井 私が言っているせいもあるのだろうが、大分改善されてきた。まだ一部あるようだが。

○大塚 今後、新しい国が開かれたとしても、その辺の透明性が一番重要だと思う。

○今井 自分でやっていて、この技能実習制度は絶対になくすべきだと思っている。別な特定でも何でもいいのだが、今の技能実習制度は、結局、職場を変わりたいくても変わらない。それから、目的は技能を取得する、本国に帰ってそれを活用させるというのが本来の目的であるが、99%そう思ってくる人はおらず、ほとんど稼ぎに来ると思う。

技能を習得するのは、大学に行って、留学生になって習得するという人は何人か知っているが、技能実習生はほとんどいない。

○司会 大塚さんのところの中国の方は、技能を本当に習得されようとして来られているか。

○大塚 商売をやられている方もいるし、今も中国に戻って中古車屋の社長をやったり IT 関係をやったり、本当に自分の長い人生の間、1年日本に少し来てみたいというような方もいるし、あまり難しく考えないで、外国人が活躍できる場を我々も提供していくということが重要かと思う。

#### 技能実習生へのアクセス方法

○司会 今井さんに「送り出し機関とはどういう形で出会って選ばれているのか」という質問が来ている。

○今井 実習生のネットワークである。こういうところは借金しなくても来られると。僕から聞いて、私はその送り出し機関に自分でメールを送るなどする。やはりそういう人たちはそういう人たちのネットワークがある。

○司会 大塚さんはどういう形で探されているか。内モンゴルの方とか。

○大塚 僕もやはりモンゴルの方がまた同じ地域のリーダーみたいな人を連れてきたりする。あと、面接をスカイプでして、知り合いの知り合いとか、本当につながっている。さっき言った YouTube とかを見てから来る。

○司会 大塚さんの YouTube を見てから来られる方がいるというのは、すごい。

○大塚 日本よりネット社会で生きているので、そういう情報は非常に重要で、今井さんみたいなすばらしい送り出し機関はあまりないのではないかと思う。

○司会 今井さんから大塚さんのプレゼンに関して何か質問はあるか。

○今井 大塚さんは、超がつくくらい優秀な経営者なので、こういう人がこれからの社会を、農業だけでなく、経済界を背負って立つような人だと思う。

#### 日本の農業技術

○司会 道銀総研の北嶋さんからご質問をお願いしたい。

○北嶋 中国から来られた方からミニトマトの栽培方法が非常に参考になるとか、肥料とか農薬の使

い方が中国とは全然違うという話があったが、中国に限らず、ほかの国、地域で日本の栽培方法とか農薬の使い方を広めていくというアプローチは考え方としてなかなか難しいものか。もし可能であれば、ご助言いただきたい。

○大塚 今、中国が肥料を輸出しないということにつながっているが、中国は耕作者と経営者が全然別ということが多く、要するに、オーナーはたくさん肥料を入れればたくさん採れると思っている。それで、中国は、とにかく今、肥料を大量に入れれば大量に穀物が採れるとされていて、僕もいろいろな農場を見に行ったが、肥料をやり過ぎて作物が育たない状況。

日本は、自分で経営して自分で作物を育てているので、適正な肥料とか適正な農薬は当然意識をするが、中国みたいにオーナーがいると、そこをすごくコントロールして、2倍、3倍取ろうという意識がすごく高い。そういう面で、危機感がある。

日本は農業の技術に関してすごく普及しているというか、オペレーションというか、マニュアル化しているところがある。中国はそういうのがなくて、農業技術ということに対する考え方が少し遅れている。

そういう面では、かなりの日本の優秀な経営者が中国に実は入っていつているのだけれども、うまくいっていないというのを僕は見ている。

### 実習生との付き合い方

○司会 会場から質問をいただいている。東京農大オホーツク校の先生から「実習生の信頼を得るのに気を遣っていることはあるか。例えば、人前で叱らないとか」というお話が届いている。

○今井 もちろん、皆の前で怒らないというのは大事だが、私が心がけているのは、今は LINE とか Facebook とか YouTube とかいろいろあるので、実習生の両親とかきょうだいとか、なるべく実習生と一緒にあって会話に参加している。お母さんやお父さんと、向こうはベトナム語しかしゃべられないけれども、実習生を通訳にしてもらって、1週間に1回とか2回とか、いつも会話をして、僕の気持ちを伝えている。なので、応援してくれる両親もいる。今井さんのところなら大丈夫だとか、元気づけてくれるところもあって、それが結局は相互の信頼を深めていることになるのではないかと思う。

○大塚 監理団体を上手に使うのが一番いいと思う。我々農家の考え方と外国人の考え方はあると思う。なので、そこは日本語で気持ちを伝えても伝わらないところがあるので通訳を通す。だんだん暑くなるとハウスの中が大変なので、朝2時間、もう少しスピードを上げて頑張ってもらいたいということを具体的に言っていただくと、彼らも、朝早く頑張るということが分かると思う。

せっかく監理団体の人がいてくれるので、監理団体の人に言うと、お互いにすごく良くなるし、監理団体の人も、農家の人は夏忙しいから、この時期は頑張ってもらいたいということをしっかり言ってくれる。受入れする農家も、監理団体の人が言ってくれたから助かるなど、中間に入ってくれる人たちに汗をかいてもらうことによって、お互いの考え方のずれがなくなっていくということはあると思う。

### 日本人への対応

○司会 もう一つ、質問をいただいている。「外国人の方と一緒に働くことに抵抗感のある日本人のスタッフがおられるのではないかと。そのときに一緒に働く日本人に対してどういう対応をすればいいか」という質問をいただいている。

○今井 初めは大変だった。建設屋さんに男の子6人いたときは、ベトナム人は要らないと言われた。理由を聞いたら、ベトナム人に仕事を教えるために日本人1人の仕事がマイナス1になるということ

だった。

なるべくベトナム人の彼らに日本語を一生懸命教えて、何回も質問するよう指導した。そうしたら、だんだん気持ちがお互いに通じ合ってきた。最近、ベトナム人の実習生は引っ張りだこである。俺のチームにくれと。やはり、そういうふうになるまで、僕よりも1期生、2期生、3期生くらいまでが大変だったと思う。

去年来た子なんかは本当に苦勞をしていないと思う。やはり、そこまでの土台を築くまで、日本語をいかに教えて、先程ビデオでフェンちゃんが言っていたけれども、分かりやすい簡単な日本語、なるべくそれをいかに伝えてコミュニケーションが取れるかである。

それと、やはりベトナム人に甘えさせる、日本人に。これが大きな垣根を外したことになったと私はそう考える。

○大塚 初めは抵抗があるかもしれないけれども、回り出したら外国人のほうが優秀なので、全然問題はない。あとは、仕事に対する気持ち、姿勢が違う。日本人は分からない、分からないというふうに行くのだけれども、外国人は分かる、分かるとなり、物事への取り組む姿勢が全然違う。日本人のほうがむしろ助けられることが多いので、どちらかという感謝される。中国人がギョーザを作ってくれたりとか、いろんなもてなしとかも考えたりしてくれるので、すごく全体の空気をよくしてくれているのは外国人かなと思う。

## 地域との関わり方

○司会 ありがとうございます。日本人側がいろいろと助けられているという感じである。

もう一つ、皆さんのお話の中にもあったが、外国の従業員の方が社内のみならず地域の中で溶け込むことが非常に重要だと思うが、そのためにはどういうことがポイントになってくるか。それぞれ具体的に何かやられていること、心がけておられることがあれば教えてほしい。

○今井 私どもは、変な話だが警察の人と仲よくしている。もちろん1カ月の講習の中で、警察官に日本で暮らすために気をつけなければならないことは何かということの話を聞いたり、警察にお願いして聞いているが、いつも警察の人か見回りに来てくれたり、こうしたらいいのではないの、ああしたらいいなどとコミュニケーションを取っておく。すると、警察の方がうちの実習生に少しお願いがあるのだけどもみたいな相談が来る。ここに人を置きたいのだけれども、少しスーパーに1時間ぐらい立ってくれないとか、外国人がいっぱい来るときのね、そういうことをすることによって、うちの従業員ではないところの外国人技能実習生や、要するに外国人とコミュニケーションをお互いに取れる。だから、行政に何かしてくれと頼むのではなくて、自らも自分たちもこういうふうにするから、これもしてほしいという形でないといけない。

それで、今井さんのところのベトナム人は優秀だね、と言われるとこちらも気持ちいいし、さらにまたいろんなネットワークになっていくと思う。

うちのフェンちゃんは、いとこがうちの近くの介護団体の実習生で来ている。みんなそういう形でネットワークができていて、いろんな形でうちに来ている実習生だって、弟もいれば、いとこもいれば、結構いる。そういうことでネットワークができているので、やっぱりコミュニケーション。いかに寄り添って、日本人が上であって、外国人が下にあるなんて態度をしていると、そんなふうにはならないと思う。

○大塚 僕は地元の議員をやっているが、外国人に対してすごく心配に思っている方々もいるので、あまり過剰に外国人との交流を促すわけにもいかないし、子どもたちにも教育として、英語がしゃべ

れるようになったり、中国語がしゃべれるようになったりということで、子どもたちにアプローチかけたりするのだけれども、やっぱり行政は抵抗感があって、なかなか難しい部分もある。

そのため僕は、逆に言うと、外国人に対してすごく興味を持っている人たちを受け入れて、実際に働いている様子とか、一緒にご飯を食べたり、共同で作業したりすることによって、時間はかかると思うが、抵抗がだんだんなくなっていくと思う。

今、技能実習生も、地域のそういうことに、日本のこと、文化を交流させるということが義務づけられているので、そば打ちの体験をしたり、女の子だったら江別に行くとか着物の着つけをやったり、国際交流協会のようなところが積極的にやってくれている。そういう団体と関わって徐々にやっていくのがいいと思っている。

## 外国人材活用による変化

○司会 また質問をいただいている。「外国人を受け入れることによって、社内でポジティブな変化があれば教えてください」ということである。

○大塚 きちんと3年間なら3年間いてくれるという人材がいることによって、計算できる。日本人だと辞めるかもしれないリスクがものすごく高い。思っていたのと違うとか、体力が続かないとか、いろいろあるけれども、3年間なら3年間、5年間なら5年間、絶対にいてくれるという計算できるスタッフというのは戦力として一番大きい。

○今井 今、大塚社長が言ったとおり、やはり人材として見込めると思う。私どもでは、技能を身につけてもらうために試験を受けて免許を取ってもらうとか、すごいのは大型免許を取ってバスに乗っている者もいる。「お主、やるのう」ではないが、あいつらよくやっているなということで日本人の刺激にもなっていると思う。

それから、辞めないと思っている。やはり前向きに、こういう形で人が多くなってきているから、これだけ人材不足のときにうちは大丈夫だなという確信を持てるので、そこら辺は外国人のおかげみたいなのところもあるのではないかなと思う。

○司会 もう一つ「今、ベトナムとかインドネシアとか中国などの人を受け入れられているが、受け入れられてから相手国に対する関心というのはかなり変わってきたか」と質問が来ている。

○大塚 中国は、香港がマカオと本土と橋でつながった。香港にさえ物を入れられれば、そこから陸につながっていけるということがある。私は、将来に中国というマーケットは非常に注目すべきところだと思っている。何せ距離が近く、非常に興味を持っているので、中国のことはほぼ毎日のようにやり取りしている。

あとは、タイに関しては、日本がこれだけ経済成長したように、将来、うちに来ていた学生が10年後、20年後にタイで相当なエリートになっていく。大学の先生とか、国家公務員とか。そうやってきたときは、若いときのつながりというのが、10年後、20年後、大きなビジネスチャンスになっていくと思う。やはり、発展途上国ではないが、これから発展していく国と付き合いっていくということは、夢が広がる。

○今井 うちの会社はベトナム人とかインドネシア人だが、今、監理団体でモンゴルの人たちも受け入れ、中国の人も受け入れ、タイの人も受け入れている。宗教上の豚肉を食べないとかいろいろ大変なこともあるが、それはそれとして、最後は人間対人間の付き合いだなと私は思っている。だから、そういう付き合いをこれからもしていくと、大げさな話だが、戦争なんて絶対に起きないと思う。私はそう信じたい。

## 北海道での生活

○司会 いろいろと調査の中で、北海道の地方都市、札幌以外の都市の人では、冬が寒いのを嫌がるとか、その生活に対して不満が募るといった話があるが、それに対してどうされているか、教えていただきたい。

○大塚 まず、水道・光熱費をうちは一律しかもらっていない。これを、かかった分だけとかいろいろやってしまうと、やっぱり彼らは相当節約してしまう。だから、仕方がないが、中国人も寒いのは嫌だと思うので、とにかくけちらないでやってあげると文句を言わないと思う。

あとは服。やはりきちんとした暖かいものを買ってあげたりすると、喜んで頑張ってくれるのではないかと思う。

○今井 今、大塚さんが言ったように、うちは建設業もやっているの、建設業は何十年も前から石炭手当、燃料手当がある。毎年10月末に出すが、それは外国人にも同じだけ出している。賞与扱いであるが、出している。だから、あまり冬だから金がかかるといことがない。

もう一つ、やはり外は寒い。ただし、うちの女の子も言っていたけれども、寒いけれども、士別を出たくないという何かがあると、そこをきちんと考えてあげて、やっぱり慣れてきたし、どこに行ったら寒いから、この中でもっとモチベーションを上げて楽しく生きる方法を考える、そして、彼なり旦那さんなりと歩んでいきたいという感じをいかに僕たちも陰ながら支えられるかだと思う。

○司会 本日は、どうもありがとうございました。お二人のお話の中で、大塚さんのところの干し芋、ミニトマト、地域の特産品になっていると思うが、それが外国人材によって支えられている。今井さんのところのサフォーク種も先日いただき、すごくおいしいが、そういうところにも外国人材がいる。地域の特産品も、外国人の人たちに協力していただかないと、なかなか維持していけないのかなと思いつつながらお話を伺った。

## 2.2. 多様な人材とのネットワーク形成 (DX 分野等を中心に)

日時：2022年2月3日(木)午後1時開会

場所：オンライン形式 (Zoom)

内容：①「大学、企業、外国人材との連携による海外展開」

北海道大学産学・地域協働推進機構 特任教授 土屋努 氏

②「外国人材技術者を活用した道内企業の競争力強化」

株式会社イークラフトマン (札幌市) 代表取締役 新山将督 氏

③ディスカッション (上記2名に加え下記メンバー)

アリベイ・マムマドフ氏 (アゼプロ株式会社 代表取締役)

フェルナンド・ウルシーネ氏 (北海道大学公共政策大学院 国際政策コース 学生)

アクメトフ・ダウレン氏 (株式会社アレムインターナショナル CEO)

### はじめに

○司会 (挨拶、省略)

○北嶋 (北海道における DX 分野の概況、省略)

### (1) 「大学、企業、外国人材との連携による海外展開」

北海道大学産学・地域協働推進機構 特任教授 土屋努 氏

○土屋 私は、もともと北大の法律を出て、メガバンクに行き、海外の国際金融をやった後、ベンチャーを立てて、おおよそ四半世紀、その経営をやってきた。自分が投資も含めてやってきた会社はおおよそ30社以上で、実務家としての側面と投資家としての側面、そして、研究者として今から5年ほど前から、こちらの産学・地域協働推進機構で様々な分野の促進をやっている。

今日は、北海道大学が北海道最大の国際教育機関であるというお話をさせていただきたい。実は、北大は海外オフィスを11カ国に持っている。研究が中心であるが、様々な情報の収集や留学生向けの広報活動、現地に行っている留学生のフォローアップも含めて、大学の中にオフィスを持ってネットワークをつくっている。

外国人留学生だけで、おおよそ47カ国、2,000人の学生がおり、世界中からどんどん留学生に来てもらっている状況である。加えて、国際交流という意味では、協定している大学が世界で71カ国及び地域、それと719の学校や海外の研究所等々と協定や覚書を結んでいる。

### 外国人留学生の活躍

○土屋 卒業した留学生の皆さんがいろいろな分野で非常に活躍をされている。また同時に、在生もハルトプライズやフロートミールなどのプロジェクトで活躍している。

ハルトプライズというのは、クリントン元大統領が中心になりハルトプライズ財団が主催する世界最大の学生アイデアコンペである。どうしたら貧困を救えるか、どうしたら発展途上で雇用を増やしていけるかというテーマが世界的に出され、これに対して応募する。実は北大は非常に成績が良く、2019年に開催された東京アジア地区大会では、世界200以上の都市から45チームが選ばれて参加した中で優勝している。

チームの特徴として、多国籍なメンバーで構成され、事業化に向けたブラッシュアップを続けるということで、留学生及び日本人のチームが一体となって世界的な課題を解決しているという点で評価

が高い。留学生の所属学部や専攻も様々で、国際広報メディア、医学部、工学部、水産学部、情報科学院、理学部、理学院、環境科学院、獣医学院、農学部、農学院、保健科学院、薬学部、総合科学院、経済学部、文学部などとなっている。

フロートミールの場合も、日本の国内だけでなく、海外でプロジェクトがいろいろな形で受賞している。独自の垂直水耕技術を用いた事業で、800 ぐらいの仕事を創出し、1 万 5,000 人の生活に良い影響を及ぼすとともに、二酸化炭素の排出をかなり削減することを目指して、SDGS も含め行っているプロジェクトである。彼らはまだ起業という形にしていけないが、まず研究資金をつけ、その後、起業し、エンジェルやベンチャーキャピタリストに引き渡していきながら資金を大きくし、世界的な企業の根幹となるようにしている次第である。こういった部分が私たちの一番のメインの仕事である。

新渡戸カレッジは、学部と教育を並行した豊かな人間性や国際性を育むため各種教育をやっている。基本は実学。そのため様々なフィールドに行かせている。指導をしてくれる人たちも、日本の国内のみならず、海外も含め実績のある OB を中心に、フェローという形で教官となってもらい、学生たちに極めてリアリティーのある教育を行い、基本は英語でやっていく教育である。

### 企業からのアプローチ方法

○土屋 今回、北大がすごいというのは分かったが、どう接点を持っていいかわからない参加の企業様のためにアプローチの方法を最後に付記した。

北大には、北海道大学人材育成本部というところがあり、ここが先程の国際コンテストであるハルトプライズも一緒に行っている。また、世界から来ている学生を就職面や次の進学面も含めた上でサポートし、かつ国際人としての人材の育成のプログラムである「I-HoP」を行っている。若手の外国人研究者のキャリア形成のためのプログラムではあるが、実質的には、移転可能研究力向上のためのセミナー、社会で活躍する研究者や日本企業との交流機会の提供、個別のキャリア相談などを行う。また、現時点では北大は本当に国際化されており、特に大学院では全く日本語を使わないところもあるので、逆に、彼らが日本を基盤として何かをやるときに必要な日本語習得の支援も行っている。日本語習得は北大も非常に定評があり、今ほかの大学にも北大の日本語習得支援システムが導入されている。

具体的には、I-HoP の活動としては、日本で働くための情報提供ということで、いろいろなマッチングをしている。CAREER LINK MEETUP は、日本語では「赤い糸会」と呼ぶが、日本の企業と外国人の博士クラスをつなぎ合わせていたり、英語による情報セミナーの提供等を行っている。日本以外の国でのキャリアを考えるためのセミナーや日本語習得に必要な試験や日本語能力テストも行っている。

### 留学生生活用の基本的考え方

○土屋 ただ、留学生を活用することで考えていくと、根本的に考え方を変えなければいけない。留学生の多くをいかに活用していくかという面で道庁や北海道の各産業も考えないといけない。

どういうことかということ、北大などに来ている留学生の多くは、ものすごく厳しい高い競争率を勝ち抜いた、いわゆるスーパーエリートが多く来ている。なおかつ、祖国にもそれなりのバックグラウンドを持つ人もかなりいて、帰ってから偉くなったりする人は非常に多い。例え祖国に対するバックグラウンドがなくても、もともと能力が高いので、こういう人たちをどうやって大きく貢献させていくかというのは、要するに、知的なものをいかに価値に変えていくかという戦略をやらない限り、生

き残れないというふうに見ていく必要がある。

彼らをリスペクトし活躍させることが、かけ橋としての意味である。かけ橋というのはすごく重要で、私も何人も海外から来た留学生たちの世話をしているが、すごく真面目で頭がよく、かつ、北大に入ってきてくれたが故に、多くの人たちが大志を抱いてくれている。加えて、彼らは、独自の考え方の中で、自分の祖国や日本との間でのかけ橋になるのだという気持ちも十分にある。

彼らが持っている特性をしっかり理解し、日本の組織に順応させることに力を入れるよりは、彼らが学んできたことや専門性を重視する、そして、彼らの国の常識をこちらが理解し、彼らに最大限の責任と報酬を与えてあげることが重要だと思う。

## (2) 「外国人材技術者を活用した道内企業の競争力強化」

株式会社イークラフトマン（札幌市） 代表取締役 新山将督 氏

○新山 弊社がベトナム法人を2014年10月から約8年でやってきている弊社の事業の内容と、それから、10年ぐらい海外ビジネスをやってきた中で思うこと、特にベトナムのホーチミンに弊社の支社があるので、そこについてお話ししたい。

### 情報流通

○新山 私たちは、世界中の商談、取引、物流、決済を、企業の規模に関係なく、安心・安全、便利で早いデジタルプラットフォームを創造して、そして、新しい国際ビジネスやマーケットの創出に貢献したいということで、海外にいる社員とも共感しながら事業を進めている。

昨今、クラウドでシステム構築していくのは当たり前の話なので、その中で、弊社は特に企業向けのいわゆる業務系クラウドを行っている。その中のコンテンツで特に強みにしているのは、食品の情報流通のプラットフォーム化を目指している。

情報流通という言葉は、私どもの言葉として使っているが、何を言いたいかというと、商取引をする上で、今までは物が流れていくことによってお金になっていた。また、お金とお金が動くからお金になるのだが、それは情報が動くから事業として成立するものであり、つまり、情報が動くことによりビジネスが構築されるということで、そこに着眼して情報のやり取りをいかに我々がプラットフォーム化していくのが重要になると考えている。

EDIというのは電子商取引と言われている。最近では企業と企業が商取引をするときの標準的なやり取りがEDIと言われている。また、ECはいわゆる企業と個人が結びついているもの。DBは、商取引をする上で、企業と商品または顧客など、こちらの情報がデータベース化されていて、それに基づいて取引が発生していくということ。

次のWMS、DAS、DPSは、物流センターで行われる仕分け、もしくは、いわゆる品出しをコンピューターの情報と連携しながらやっていくこと。紙を見ながら操作していくというよりは、実際にコンピューター上のデータベースと結びながら、連携していくという仕組みづくりになっている。

次に、よく言われる販売管理、大げさな言葉を使うとERPと言わせてもらうが、よく企業では必ず自社の売上げや仕入れ、企業に関わるいろいろな情報を、当然、自社で情報システム化しているので、これらを扱っている。

また、サービス業ではない限りは、何かしらの物を扱うので、その場合に物流等が発生して、そこで物の授受があるので、それらを確認していく仕組みづくりが必要である。

これらは、日本の中小企業ではまだアナログのシーンが多いが、技術を使ってデジタルに置き換え

ていき、それをクラウド上の中で処理できるような仕組みづくりをやっていかないといけないと、弊社の上にあるテクノロジーと考え方を企業様に理解してもらうという事業を行っている。

### 実際に北海道の食を輸出

○新山 また、我々が扱うコンテンツとしては北海道の食ということで、これらを使ってベトナムのホーチミンに出している。ITのエンジニアリングサポート、それから、ベトナムホーチミン市での実際の食の輸入販売、これが弊社の事業概要になる。

実際に輸出・輸入のところでビジネスが発生し、物が動いて決済がなされていくということをデジタルの中に全部包括していきたいというのが私たちのコンセプトになっている。その中で、肝になっている、特に私どもが強めている EDI と言われている部分は、企業と企業の取引をしっかりとデジタル化していくというところに着眼し、そこに強みを持っていく。今までの取引は、例えば、メールなどの文章でサポートすることが多いが、実際に取引が開始されると、定型フォームの中でやり取りができることになるので、これらを積極的に使っていくことによって、お互い誤解がない、もっとスムーズなビジネスができるというところを目指してやっている。e-Logistics というのが、つまり、これらを実際にデジタル化して、物流現場においてもデジタル処理ができるような仕組みづくりをしたいというのが弊社の思っているところになる。

結局、これらの仕組みづくりの中から企画して、設計・開発して、そして、販売・保守というところまで一貫して弊社のところで自社で全部行っている。小さい会社ではあるが、全部一括でこれらを日本国内はもちろん海外でもやっている会社と思ってもらえればいいかと思う。

弊社は IT 会社の部分を主体にはするが、自分たちで実際の食品、商品をしっかり扱ってみて、どのような問題が起り得るのか、どういう知識が必要なのか、を自社で私も含めて自分たち社員で、将来デジタルで使ってもらいたいプラットフォームに関わるユーザーが、どうなっていないといけないのかということで、お店づくりから全部しっかりやってきている。

一昨年に、Fresh Hokkaido というリアル店舗を弊社でオープンした。コロナ禍の中ではあったがオープンし、そして、実際ここに輸入をかけて、そして、商品を陳列して、顧客を獲得して、それらを仕込むということを繰り返しやっている。ただ、やはりホーチミンもロックダウンして、今、そこから立て直しに入っている中で、こちらのお店の経営が非常に厳しいところではあるが、諦めずというか、そこに期待を持って続けている状況である。

もう一つ事業の強みとして、弊社はクラウドのサービスをやっているが、私どもの流通物流の業務、北海道の流通物流業の仕組みづくりをずっとやってきている会社になるので、これを応用して、現場に合わせた IT を自分たちがつくり出して、その現場でも自分たちが使うということで、自社で世界標準になる IOC などもしっかりとやっている。

暮らしが豊かになるためには、今言った IT デジタルのプラットフォームがあると生活は便利になるので、それをどんどん発信していきたい。これを使って、今後、ベトナムに日本製品や和食というキーワードで輸出し、そして、日本には、ベトナム製品とベトナムの食の輸入を行い、ベトナム人から見れば日本人もちろん外国人なので、その人材の交流を双方向に行ってコミュニケーションできるデジタルと人間の人材のプラットフォームを構築していきたい。私は一番人間が興味を持って話せるのはやはり食だと思っているので、そこを重点に IT と結びつける会社になる。

## 取組経過と今後の展開

○新山 事業予定として、2014年にベトナムのホーチミンに E+CRAFTMAN VIETNAM という会社をつくり、そして2020年、現地で総合的に流通をされている FAHASA という企業様に、実際に我々の商材を販売してもらったり、もしくはIT分野でお互いに事業を開発していこうと取組をさせてもらっている。

我々としては、やはり2025年には、我々の持っている事業を、もっとベトナムマーケットに展開していきたいということで、ITと日本製品を拡充していく。2030年には現在のホーチミン、それから、残りハノイ、ダナン、それから第4の都市と言われているカントーに各拠点を置いて事業展開していきたいと思っている。

私は、やはり10年後のベトナムがアジアマーケットの中心になると思っているのので、そこに戦略を置いてフォーカスしてビジネスをつくる。つまり、10年後の自分たちが思っているところにゴールを設定してそこから逆算して事業を組み立てている。

事業課題としては、やはり日本のビジネスルールとスキル、それから、デジタルエンジニアリング、デジタルマーケットを習得した幹部、企業パートナーが必要になる。そして、日本、ベトナム、アジア、国際市場で活躍できる人材の調達が必要になる。

実際に欲しいスキルの方は、プラットフォームをつくれるエンジニア、そして、アプリケーションをつくれるエンジニア、あとは、実際にそれを補完する各専門の方々、もしくは、売ってもらえる方々、いろいろな分野に専門のスキルを持った方。得意不得意があるが、その中で得意なところを発揮してもらえる人材であれば、それはもう日本人であろうが何人だろうが全然関係なくて、しっかりとお互いが共感できる、尊敬できる間での仕事ができる人材で、私たちが今思っているビジョンを達成できるような人材が欲しいと思っている。

## 実際に行う上での課題

○新山 ここまで説明してきた事業に対して、実際にどのような課題があるかを補足したい。

特に、北海道企業が輸出やベトナム市場を考えると、どういうところに魅力があるのかというところは、間違いなく成長する市場であるというのは、いろいろな統計上の数字や日々のニュースを見ていると、間違いはない。どのタイミングで参加するかを考えないといけないかと思う。私の中には、参加しないということはないと思うので、どう参加、いつから参加するか、誰と参加するかを考えたいと思う。

あとは、輸出は最近テーマになっており、私も輸出している。考えなければいけないのは、まず、やり始めるのであれば国内決済を介してやるのがいいかなと思うが、その次に、単純に輸出だけに徹するのか、私のように現地のマーケットに踏み込んで輸入から販売までやるのかを考えないといけないと思う。

正直、少量の物量でビジネスをしようと思っても、収益にはならない。単純に物を出そうと思っているのであれば、それだけで終わらせたほうが良いし、しっかりとマーケットを持っていくのであれば、真剣に投資していかないといけない。

ベトナム人の社員は、本社と現地と合わせて10人ぐらいいるが、その中でどういうことを考えないといけないのかというと、やはり価値観をしっかりと共有しないとイケない。価値観と文化というのを、日本人が日本人の視点ではなく、相手の思っていることをしっかりと理解する、受け入れるということをしらない限り、正直、彼らとの気持ちのセッションもできないし、については、究極、ビジネス

はできないと思う。

マイナスのことは何かというと、私は、正直、マイナスというのではないと思う。考えないといけな  
いのは、中途半端に付き合っただけで途中で時間やコストがなくなったなど思うのか、それとも、そうなら  
ないように、あらかじめそう思って付き合うのかということがある。これからは、やはり日本の企業、  
個人が国際化していくことにおいては、そのメリットにフォーカスして、デメリットは当然リスク  
テックしながらやってもらえればいいのかと思う。今、私の会社自体、若い外国人が存分に活躍し  
てくれているので、デメリットはないかなと思っている。

## 他社との協業

○司会 ありがとうございます。新山さんに一つご質問させていただきたい。ベトナム市場を含め  
た海外市場で、新山さんのようなアプローチの仕方、DX の関係で動かれている海外企業もあると思  
うが、そういうところとの差別化、競争という面で何かご意見、アイデアをいただきたい。

○新山 正直、北海道で出て行ってやっている企業は、私の周りで見受けられない。なので、差別化  
という部分に対してほとんど考えることはなくて、むしろ、もっと一緒にみんなでやろうというこ  
とで、協業に持っていきたいと思っている。

ベトナムにおいても完全に協業である。相手の IT 企業といかにしっかりと役割分担して責任を分担  
していくかが明確に見えれば、それで、実際に私たちはビジネスをやってきていくので、それがやは  
り間違いないようにしなければならない。

あとは、気をつけないといけないのが、私たちが海外に出ていくということは、間違いなくアウェ  
ーである点。アウェーにいるという自覚を持って、向こうに行った限りは向こうのルールにちゃんと  
従う。向こうの方をきちんと受け入れて、リスペクトしながら仕事をしていけばトラブルにはなら  
ないかなと思う。気をつけないといけないのは、日本人が思っていることは海外では非常識が多いので、  
日本人が正しいという感覚、日本人がすごいのだという考えで最初からアプローチすると必ず失敗す  
るということだけは付け加えておきたい。

## ベトナムを選んだ理由

○司会 ありがとうございます。今、新山さんに「ベトナムが御社にとっての重点地域だと考えられ  
る根拠は何だったのかということをお教えください」という質問が入っている。

○新山 私はベトナムに行く前、中国で数年ビジネスしていた。中国にビジネスで入った理由とい  
うのは、やはり近くて難しい国を攻略したいということと、識字率でいうと、お互い漢字がまあまあ読  
めるというところでビジネスをした。しかし、やはり何かと難しいところがあったので、一回建て直  
した。難しい最大の理由は、実は、中国という話ではない。私どもの日本人の社員が何で中国と仕事  
しないといけないのだろうと疑問が湧いていた。それは、私が先に説明責任を果たせなかったとい  
うことが一番難しかったと思っているところである。

なぜベトナムかと言うと、その後タイやシンガポールなどいろいろと検討した。私は、IT 業なの  
で少なからず何かが書いているのが最悪読めるということ、あとはコンピューターのプログラムを組ん  
でいくときに、そのことが分かるかということであった。私もエンジニアであるので、それがきちん  
とエンジニアに伝わったときに理解しているかどうか、そのドキュメント上から読み取れるか、相  
手が言っていることに齟齬がないかということを見ると、ベトナム人のエンジニアが良かった。

もう一つは、ベトナムという場所である。端は、シンガポールもあるが、オーストラリアである。

その間のところで、我々が物をつくって、それから、アジアのマーケットを伸ばそうとした場合、日本ではなくてベトナムが比較的中心にあると思っているので、地の利も考えた。

あとは、今、我々中小企業が投資できるいわゆる為替を考えると、ベトナムが最適かなということ、そこにかけたということになる。

○司会 ありがとうございます。

### (3) ディスカッション（上記2名に加え下記メンバー）

アリベイ・マムマドフ氏（アゼプロ株式会社 代表取締役）

フェルナンド・ウルシーネ氏（北海道大学公共政策大学院 国際政策コース 学生）

アクメトフ・ダウレン氏（株式会社アレムインターナショナル CEO）

○司会 北海道の企業の競争力を高めるためには、外国人の人材及びそのネットワークを活用することが大事であるので、海外の方、お二方に入ってください。まず、アゼルバイジャンから来られて北大で勉強されていたアリベイ・マムマドフ様である。

#### マムマドフ氏

○マムマドフ アゼルバイジャンを知らない方も多いと思う。東ヨーロッパに存在している国である。世界で一番大きな湖はカスピ海に面している国で、キャビアや石油、天然ガスが非常に豊かな国である。アルメニア、グルジア、ジョージア、ロシア、イラン、トルコと国境が接しており、非常に重要な場所に位置している。

私は、この国の出身で北海道大学にいた。現在33歳の男性で、ロシアの首都モスクワで生まれた。育ったのはバクー。2005年から2009年にアゼルバイジャンの東大とも言われているバクー国立大学の日本語学科に入って日本語と日本の文化を勉強した。

アゼルバイジャンはナゴルノ・カラバフ戦争を抱えていた関係で、2009年から2010年に徴兵によってアゼルバイジャン軍隊にも行った。その後、アゼルバイジャンにある日本大使館やJICAを通じて、主に通訳や翻訳活動をさせていただき、2011年に日本大使館で行われた試験で1位に輝いたので、北海道大学に日本政府の文科省の国費留学生として留学することになった。

まずは研究生として1年間、日本とロシアの北方領土問題や、日本の領土問題、領海問題を勉強して、修士課程も「北方領土問題と世論」という形で2015年3月に書いた。

その後、博士に上がって、アゼルバイジャンのナゴルノ・カラバフ紛争と北方領土問題やスリランカ内戦を研究もしたが、最終的にはやはりビジネスのほうが楽しかったので、北大の単位を取得して満期退学することになった。

満期退学する前から会社を起こしていた。また北海道大学の留学生協議会の会長を務めて、北海道と札幌市と札幌の企業と北海道大学の留学生をつなぐ仕事も、当時、学生でありながらしていた。

あとは、首都圏で「留学生が先生」というプログラムに参加しており、学校で5年ぐらいアゼルバイジャンの文化、アゼルバイジャンの文学など、多様性、多文化指導をしていた。

そして、アゼルバイジャンにはバクー国際多文化主義センターというセンターがあり、その取り組みとして北海道大学のスラブ・ユーラシア研究センターにて、アゼルバイジャン多文化主義をいまだに教えている。

今まで6人ぐらい北大で一番成績が優秀だった日本人学生をアゼルバイジャンに派遣しているが、その中で、数日後にもう一人、まだ19歳の男性の学部生がアゼルバイジャン側の予算でアゼルバイジ

ンへ行く。アゼルバイジャンの文化に触れてもらって、アゼルバイジャンのことを肌で感じ取って日本に戻って、また日本人に教えてもらうということを目的とした事業である。アゼルバイジャンは、世界で、火の国だとか、石油大国、キャビアの国、ドライフルーツ大国、ワインの発祥の地だとジョージアと一緒に言われているが、私たちは、まずはアゼルバイジャンのすてきなところは何かと言うと、その多様性、寛大な姿、多文化主義だと思っている。

2018年からアゼルバイジャンとのビジネスで特化したアゼプロ株式会社をつくって、その代表を務めている。これまで私もいろいろな企業の援助をしたり、顧問、コンサルティング業務、日本の企業で副社長をやったりもした。弊社も日本の企業であるけれども、やはり真面目に大きく動かすためには、自分で入って自分でも投資をして、しっかりとやるのが海外展開、海外事業をする上での必要なポイントだと思っている。特に、私の場合は、今、日本とアゼルバイジャンがキーワードで、人も物も金、一緒に促進の手伝いをするというのが弊社の仕事である。

『アゼルバイジャンが今、面白い理由』という本をビジネスマンの友達と一緒に書いた。この本を出した後に、少なくとも1,000人以上のビジネスマンがアゼルバイジャンで展示会をやったり、アゼルバイジャンに投資したり、特に今、面白いところでいうと、たばこ事業など誰も想像できない事業にも15億円ぐらい投資している方々もいる。

弊社のロゴには、湖があって、炎がある。この炎が火の国アゼルバイジャンを示していて、湖は島国日本である。その中で、弊社が特にやっているブドウ、ワイン、ザクロと蜂蜜がある。蜂蜜は、アゼルバイジャンの朝食に欠かせない食品で、2015年から2019年まで、毎年数十トン規模で日本に輸入して、京都のリッツ・カールトンの朝食にも出てくるようなものになっていた。今現在は、主にワインをやっている。

日本とアゼルバイジャンの間で、人、物、金の交流を促進するとともに、世界一親日国であるアゼルバイジャンと日本をつなぐこと、これは弊社の主な目標である。アゼルバイジャンは、ジョージアと並んで小さい国だがワイン発祥の国である。アゼルバイジャンも、国内だけで見ると1,000万人しか市場がないが、隣のロシア、ジョージア、ウズベキスタン、カザフスタン、トルコなど、全体を見ると2億人以上の人口がいる非常に大きな市場である。

弊社のワイン業で言うと、日本では、ビックカメラ、大丸、伊勢丹三越などでも弊社の商品を扱っていただいて、この2~3年でかなり広がった。ビックカメラでは全国40店舗以上でアゼルバイジャンワインを6種類ぐらい扱っていただいている。北海道でも大丸札幌店で、今アゼルバイジャンのワインが定番で5~6種類ぐらい入っているので、ぜひ行って見てほしい。

アゼルバイジャンはアジアとヨーロッパの境界線にある。北はロシア、南はイラン、西はアルメニア、東はカスピ海に面している国で、日本と時差はちょうど5時間、日本との距離は直接見ると8,000キロメートルぐらい。日本との直行便はまだできていないが、貨物はできており、今は、成田からも関西からも飛んでいる。人口は1,000万人で、面積はちょうど北海道よりやや大きいぐらい。首都はバクー市で、東西の文化が混じり合う都市で、風のまち。アゼルバイジャンは、異文化、多文化の歴史、多言語、多民族、多文化に寛容な国である。

最後に、イスラム教徒の国だと思い込んでいる方が多いが、アゼルバイジャンは、女性も含めて、皆お酒を飲んでいるし、女性もたばこを吸っているし、最近では車を運転している女性の方も最近増えてきているし、国会議員も日本より女性議員が多いし、国会議長も女性である。トルコとイランとの大きな違いでもあるが、豚も食べている。豚の写真もスーパーなどに入ると普通にある。

つまり、アゼルバイジャンは、皆さん思うようなイスラムの国ではない。もちろん、言われると、

我々はムスリムと答えるが、多分、世界の中で一番イスラムが緩い国である。だからこそ、よいと思う。いろいろな宗教、いろいろな文化、いろいろな言語に対する寛大の姿で、いろいろな文化、いろいろな人を受け入れる、だからこそ、アゼルバイジャンのビジネスは非常にやりやすい。

東南アジアの国々も非常に面白いと思うが、ぜひこの機会にアゼルバイジャンにも目を向けていただきたい。

○司会 ありがとうございます。日本に向けてアゼルバイジャンの商品などを紹介されているが、長く住んでおられた北海道とアゼルバイジャンの取組アイデアがあれば教えていただきたい。

○マムマドフ アゼルバイジャンは、現在、ITに非常に力を入れており、農業、観光業以外でアゼルバイジャン政府としても一番投資している分野である。アゼルバイジャンには世界にある11の気候のうち9つがあるので、寒い地域も多く、農産物の生産にも非常に困っているところも多い。北海道でのやり方をアゼルバイジャンに導入することも一つあると思う。北海道の方がアゼルバイジャンに来て、それを教えて、どうすれば寒い地域でも農産物が作れるか、安定供給ができるのかを教えてもらいたい。

あとは、北海道に限る話ではないが、やはり日本のよいもの、弊社は輸出もしているが、西松屋チェーンの子ども用服などもアゼルバイジャンに輸出したりしている。また、アゼルバイジャンでは、油、肉が足りないので、海外からどんどん輸入している。穀物なども含めて、アゼルバイジャンはドライフルーツなどの大国と言ったけれども、実は輸入に依存している。また、薬とかその関係は99%以上が輸入である。国内で作れていない。

現在、アゼルバイジャン国内でも税金が免除されて、何年か税金を払わなくてもいい場所もかなりつくられている。必要であれば、また後日詳しく説明するが、そういうところに出ても自分たちがメーカーになって作って、アゼルバイジャンを拠点に、北海道もしくはヨーロッパに売るというのも一つのビジネスモデルとしてあると思う。

○司会 新山社長、今のアゼルバイジャンの彼の活動について、コメントやアドバイスなど、何かあればお願いしたい。

○新山 私になかった情報を聞けたので、すごくよかった。今、弊社にはウズベキスタン人が1名いる。中央アジアやシベリアには、日本人から見ても非常に面白いプロダクトやサービス、例えば、ITで持ってこれそうなデザインのサービスがいろいろある。

ワインなど認知されれば、日本人としても非常に興味を持って交流できるのかなと思う。何かそのようなきっかけになるようなことが、継続的にやれるようになると、どこの国でも、アゼルバイジャンでも、皆さん日本人としていい食べ物、おいしい食べ物があるのだとか、面白い文化があるのだなど興味を持ってもらえらると思う。

○マムマドフ ありがとうございます。ぜひアゼルバイジャンにもっと目を向けていただいて、ぜひ機会があれば、私が一緒に行ってもいいと思う。

今、アゼルバイジャンは、日本人は普通にパスポートだけでビザなしで入れる国になっている。世界一親日国でもあるので、一回入っていただければ、多分、シベリア以上、ベトナム以上、ウズベキスタン以上に、アゼルバイジャンに行く機会が非常に増えるだろうと自信を持って言える。

展示会やワインフェスタなど、いろいろなところに出ると、皆さん、やはりおいしいので、ぜひまた来てくださいと言う。BtoCでリピーターもかなり増えているし、BtoBでも増えているので、機会をもどんどん増やしていきたいと思う。一度良いものを出すと、日本人という客層は評価していただけると理解している。場所によっても価格帯も変わってくるが、やはり継続的にやることの必要性を

感じている。

○司会 今、アリベイさんから、日本の寒冷地の技術、農業技術の話があったが、逆に、ワインを造る技術は、多分、アゼルバイジャンの方のほうがすばらしいと思う。北海道でもいろいろなタイプのワインを造っておられると思うので、日本から学ぶだけではなくて、アゼルバイジャンから北海道が学ぶこともいっぱいあると思う。

### ウルシーネ氏

○司会 続いて、今、ブラジルから来て大学で学んでおられるフェルナンド・ウルシーネさんから、お話、感想をお願いしたい。

○ウルシーネ アリベイさんの留学生協議会の会長の跡を継ぎ、会長として務めている。ブラジル出身、北大法学部修士課程で現在勉強しているウルシーネである。

中央ブラジルのモンテスクラロス市という、北海道の旭川ぐらいの街から来た。学歴は、地元の大学の法学部を卒業して弁護士の資格を取って、そのまま北大で現代日本学プログラムに所属した。そのプログラムで、日本と日本語と日本の政治に焦点を絞って、現在は公共政策大学院に所属している。研究課題としては、空間デザインとまちづくりと水産化論とメディアと政治とブラジル、日本の国際政治に興味がある。

発表への感想は、土屋先生が幾つか紹介してくださったプロジェクトには、積極的に協力・参加している。新渡戸カレッジも在学中で、ハルトプライズ、フロートミールは、両方とも友達がいるので、大学からの支援を感じている。

I-HoP の片垣先生と幾つかのやり取りができていますので、情報共有しています。私は日本の税金で留学生を受けているわけではなくて、私費により北大で勉強している。奨学金はあちこちにあるが、必ずしも留学生は税金だけではない。かけ橋の意識は北大の国際戦略でもすごく大事なポイントだと思っており、ブラジルと日本を比べたら真裏の国であるが、文部科学省の奨学金以外の可能性はあまり知らなくて、それはもっと宣伝すればいいのではないかと思っています。

新山社長のプレゼンでは、海外で北海道への憧れがすごく感じた。初めてシンガポールと台湾に行ったときは、北海道チーズが本当に有名なブランドになって、みんなブラジルと同様に暑い国の出身だから、北海道の寒さ、北海道の冬にすごく憧れがあると感じた。北海道の経済は、そちらの国に向けて、北海道の良さ、北海道のすばらしさを宣伝することが大事かなと思っています。

また、常識の話も新山社長のプレゼンで出てきたが、確かに、自分の国はすごいと思ったら相手の国で失敗することが多く、常識は国それぞれというアプローチは本当に正しいと思った。

最後に、将来のビジョンの面から言うと、北海道は、たしか、あと8年で新幹線が札幌まで来るので、新幹線の開線は北海道の経済にさらによい影響を与えている。それに加えて、2030年のオリンピックも実現が可能になっているので、その二つの出来事があれば、札幌だけではなくて、北海道全面にすごくいい影響を与えると思う。

○司会 フェルナンドさんに一言何かメッセージをお願いしたい。

○新山 自分たちでも改めて思ったのは、2030年に北海道新幹線、そして北海道でオリンピックが開催される時に、それが経済や文化を牽引して、より世界に知名度が上がったときに、文化的にもそういうところで北海道札幌市が、いい国、いい場所だなと認知してもらえるのは、結果的に今日ここに参加されています若い優秀な外国人の皆さんに興味を持ってもらって、ここで働いてみたいなということになれば、より力が増していくと思う。そういう都市になる、そういう企業になると、今日、お

話を聞いて自分自身改めて思ったところ。

○土屋 先程のアリベイさんもそうだけれども、本当にみんな頭のいい留学生がすごく多くて、こんな短い間でここまでの日本語が話せるようになるのだというような人たちがすごく多い。

僕は、北海道というところは、もう一回考え方を改めなければいけないと思う。実は、北海道に対して愛を持っている人たち、もしくは、北海道で一生懸命どうにかしようとして思っている人たちは、道外の人結構多かったです。私も東京出身。北海道をアメリカだと思えば発想が変わってくる。

どういうことかという、北海道という国は、今から150年ぐらい前に近代化が起きたときによく開かれた地域であると考えれば、いわゆるエポック、新世界である。今のアメリカが競争力があり、スピードがあり、なおかつ、圧倒的な経済力を持っている一番大きな理由は、外から入ってきた人たちの能力や専門性を最大限に生かしていることにある。

ユニコーンという世界トップクラスの会社の創業者も、また、経営者も、もともとは外国籍で、外から入ってきた人たちが自由にかつ最大の能力を生かすような制度が必要である。ところが、北海道は、下のほうに照準を合わせて、どうにかそれを持ち上げてくれというふうに期待している部分が非常に多い。もっとチャレンジングで、内外の力を最大限に生かした上で、そして、世界のトップを狙うような仕組みを、留学生や北海道に来た人たち、もちろん、今まで北海道にいる人たちも含めた上で、全く新しい社会をつくらないと、多分、北海道は活性化できないと思う。

○司会 新山さん、いろいろな世代と一緒に動いていくということに何かコメントお願いしたい。

○新山 全く土屋先生のおっしゃるとおりだと思う。本当に感心するのが、弊社の外国人籍で、もう一人北大大学院卒がいるが、ものすごく優秀である。日本人の若者は、油断していても、もう圧倒的に負けてしまう。優秀な外国籍の若者がこの北海道に集まっているところを若いうちから切磋琢磨して国際力を身につけてもらわないと、私たち日本人としての制御力をなくさないように頑張ってもらいたいと思う。

もちろん、ここに来てもらっている外国人籍の皆さんも、私たちがこれから北海道人として外に出ていったときには、一緒に活躍させてもらいたいと思うので、そのパートナーシップを、ここで一緒に持ってもらう、そして、共に国際的に成長していきたいと自分自身は思って海外に会社をつくらせているので、聞いた若者の話は、私としてもとても感銘を受けた。

○司会 道内には、特色のある大学があると思うが、そういうところの人材をどういうふうに育てていくか、どう一緒に北海道を発展させていくか、何かコメントいただければと思う。

○土屋 これまで北海道大学は何か敷居が高いということが盛んに言われていた。それと同時に、いわゆるノーベル賞を輩出する国際的な研究分野では、実は去年も特任教授であるドイツ人のベンジャミン先生がノーベル賞を受賞しており、それなりの成果を出している。

ただ、そういった世界だけではなくて、実際には、去年から地域の中核大学としての行動を具体的に、しかも、よりオープンな形で進めるようにしてきた。

去年から、今、私のいる施設、北21条西11丁目にあるノースキャンパスに、HXという起業を考えたり推進したりする人たちの指導人材や支援人材の集まる場所や、様々なウェブセミナーをやるための場所を作った。そこに加盟している大学として、同じ中核で、しかも経営を指導している小樽商大や室蘭工大、北見工大、北大水産、はこだて未来大学、北海道情報大学、釧路高専、室蘭高専といったような、いわゆる北海道の理系の大学をネットワーク化している。

加えて、今年からは、文系ももっと活性化すべきということで、札幌市立大学、北海道教育大、私学も入れていこうということで藤女子大学、北海学園大学、医学部系でいうと、公立系で札幌医大、

旭川医大にも入っていただいて、それで様々なハイテクノロジー、ディープテクノロジー、ライフサイエンスといったような分野の交流及び育成と、ファイナンスも含めた上でのプラットフォームをまさにつくっている状況である。

## ダウレン氏

○司会 今の大学の中に入っていた室蘭工大を卒業されて、その後、ずっと北海道で、北海道と海外のビジネスをされていますアクメトフ・ダウレンさん、今までの話にコメントをいただきたい。

○ダウレン 皆さん、こんにちは。平成5年から日本におり、室工大とその前には北大の日本語言語学部で半年ぐらい日本語の勉強をした。日本に来たのはもう34歳だったので、向こうで博士課程を取って日本に来て、研究生という形で文科省の奨学金をいただいた。

その後、もう一度博士を日本で取ってから10年間、NTTドコモ北海道の開発のところで仕事をした。国際関係の仕事もやっていて、2009年札幌市内にカザフスタン共和国名誉領事館を大使館の指令でつくったので、6年間、名誉領事館の顧問をやった。2010年から自分の会社を設立して、東海大学、札幌学院大学の非常勤講師を現在も行っている。

カザフスタンとの関係は、最近、大きな変化があって、2年前ナザルバエフ大統領から民主主義の方向へ政権が変わった。今はまだまだ落ち着いていない。非常に苦しい時期であるが、苦しいとともに、新鮮な風が吹いているという感じである。

その中で、ずっと日本にいながら、やはり母国と日本の間にかけ橋というか、役割を果たさせていただいている。例えば、福祉分野、農業分野などで、今でも大学間交流を進められているし、私自身、5名ほどのカザフ人の大学院生に日本で博士を取るよう努力させていただいた。

特に私が言いたいことは、日本と海外は経験に基づいて、協力体制をつくるのが非常に大事である。間に立って、日本の事情、向こうの事情、日本のメンタリティー、向こうのメンタリティー、ビジネスのやり方、研究の仕方を分からなければならないという状況は大事である。

私は、もう年だが、心は若いので、これからもずっとそういう仕事を続けさせていただきたいと思っている。

○司会 ダウレンさん、ありがとうございます。

今までの話の中で、北大を含めて、いろいろな人材が道内におられるのだけれども、それと企業との接点をつくるか、企業の人と出会うきっかけはやはりなかなか出てこないのかなと思っている。

土屋先生と新山先生それぞれにお話を伺いたいが、どういう形で最初のアプローチを進めていけばいいと思われるか。

○土屋 そのために、今日、資料の最後の三つ、I-HoPの情報を比較的多めに申し上げた。人材育成本部の片垣麻理子先生にこの担当を一挙に引き受けていただいている。

キャリアを考える時、日本以外、もしくは、日本で働くための情報のところのキャリアセミナーをやっている。そのときに、ここに赤い糸会と書いてあるが、こういうところで外国人の博士クラスの人たちや、日本の大企業との間のミーティングはこれまでもやっている。

北海道の企業の方々にも、実は普通の企業の方々がかかっていない。外国人にとって、大企業であるかどうかはあまり問題ではない。それより重要なのは、彼らの専門性をきちんと生かし、なおかつ、日本の社会の組織、習慣を押しつけない、彼らの常識を理解して最大限の責任と報酬を与えてあげられるか。報酬は後からでもいい。重要なポイントは、彼らの能力を伸ばすということやらなければいけないのだけれども、往々にして、単なる接点だけでなく、自分たちの言うことを聞かせよう

という日本の悪い職場の習慣がある。だから、その習慣を押しつけるようなことがあると、当然ながら、外国の有能な人たちは使えない。そこも含めた上で、やはり、まずは交流をしながら、彼らを本当にリスペクトしながら最大限の能力を発揮させ、それで、北海道にないものを持ち上げていくかということを考える機会だと思う。

○新山 まさに、土屋先生が言っている部分で私が感じるのは、企業に入る価値観は何だろうといったときに、企業として給料が高いとか福利厚生のお話をしているが、はっきり言って求めていない。極論を言うと、ここに来ている有能な学生は、その会社で長く働こうとか長くお世話になろうというビジョンよりも、近い将来、ここでスキルやいわゆる人脈などをつくって、自分の国にどういふふうにご貢献するかという明らかなビジョンを持ってきている。彼らは具体的なビジョンを持っているので、そこにつなげられるかどうかである。

後から、何となく一緒にやっていたら、そのうちいいことが起きるよねという日本人的な発想ではなく、いつまでに君に何をしてもらいたい、私はこれをするから、それにお互い約束して、そこに向かっていこうと約束できるのであれば、明確であるならば、まさに土屋先生が言ってくれたように、優秀な人材は、私どもみたいな小さい会社でも、この社長がそう言っているならこの期間をかけてみようと思ってくれる。むしろ、そのほうが大きい会社で下っ端で働き続けるよりも話が早いと思ってくれる。それであれば、私たちが現地に行っても、本当に優秀だというのは分かっているのだから、近い将来、今度は私たちが彼らにお世話になったり、これからの弊社の若者の面倒を見てくれないかという話になると思う。

やはり、今のビジョンのある優秀な外国人の若者ときちんと友情がつけられるというのは、そこをしっかりと理解して会話しないと時間の無駄と思われるので、そうならないようにするというのが、多分、土屋先生がおっしゃられていることかなと思う。

○司会 日本語という言葉に関して留学の条件にするのか、しないのか、それは後でついてくればいいのか、外国人を受け入れる上で日本語はどういう価値を持っていくべきなのか、持つべきなのか、持たなくてもいいのかという質問をいただいている。

○土屋 外国人の学生を指導して分かったことがある。文化系の学生は比較的言葉をしっかりと、言葉やカルチャーをもともと意識した上で入ってくる。理系の学生の場合は、北大の場合は特に国際的な教育機関であるから、全く日本語を使わないで博士論文まで書き上げることのできる仕組みになっている。

それで、パキスタン出身で非常に優秀な人間だけれども、全く日本語ができない中で日本の就職先を探しているということで相談に乗ったことがある。実は、そういう類の技術系の人たちは結構いるので、ある意味で、やはり個人差はいろいろあるものの、いわゆる言葉云々を言っている状況だけでは、本当の意味で、それぞれの会社のインターナショナル化は難しい。

逆に言うと、ふわっとした雰囲気だけで人が動いてくれるのは日本だけだと思ったほうがいいかなと思う。

○司会 言葉だけではなく、指示の出し方、会社の仕組み、指示系統から考え方を示して、またそれに対する報酬も含めて、やはり海外から協力者を得るためには、自分たちも新たなものを考えていかなければいけないということと思う。

○土屋 この2年間のコロナ禍で日本の学生は変わった。これまでの日本のやり方、もしくは、学校のやり方で上から何かを押しつけれたりしても、もう今の若い人たちは、Z世代はついてこない。ある意味では、これからは外国人を雇うつもりで日本人も雇わなければいけないという発想に転換してい

かないと、Z世代は、やはりちゃんとした形での就労の力にならないと思う。

○司会 外国人か日本人かは別にして、次の世代、新たな力を得るためには、会社の仕組みや会社の考え方、経営者の考え方も考えていかなければいけないということだと思う。

本当に今回、少しお声をかけただけでも、これだけ北海道のことを分かりながら海外とつながっている人たちに集まっていた。そういうネットワークにつながるということが、つながる機会をつくる、北大の場合はそういうセクションをつくっていただいているのだけれども、それ以外の大学、それ以外の組織でも、多分いろいろな形があると思うので、まず、それを考えていきたい。

今回、二つの目標がある。海外展開するに資する多様な人材の育成の活用と、ネットワーク形成の可能性を考えるということだが、まず、可能性というよりも、自分たちがそれに対して動くことによって、次の一歩が広がるのではないかとということで、昨日、今日のセッションから私は学ばせていただいた。

参考資料 発表用資料一覧 (2月3日)



### 大学・企業・外国人材との連携による海外展開

2022年2月3日

北海道大学  
産学・地域協働推進機構  
特任教授  
土屋 努





## ■ 留学生のサポート体制-1

### 北海道大学人材育成本部

北海道大学人材育成本部  
特任助教 片垣 麻理子

### 国際人材育成プログラムI-HoP

国際人材育成プログラムI-HoPでは、北海道大学の  
若手外国人研究者のキャリア形成支援のためのプログラム

1. 移動可能研究力向上のためのセミナー等の開催
2. 社会で活躍する研究者や、日本企業との交流機会の提供
3. 個別のキャリア相談
4. 日本語習得支援
5. 若手外国人研究者のキャリア支援を目的とした各種調査

## ■ 留学生のサポート体制-2

### I-HoPの活動

#### 日本で働くための情報提供・ 企業とのマッチング機会提供

① CAREER LINK MEETUP 2021  
(英語版交流会)  
国内企業10社、外国人博士人材40名  
(うち他人学16名)

② 英語による情報提供セミナーの開催  
・キャリアセミナー (5月)  
・エントリーシートの書き方 (9月)  
・ビジネスマナー (11月)

#### 日本以外の国でのキャリアを 考えるためのセミナー等

海外で活躍する本学留学生OBによる講演を開催  
・アメリカからのオンラインセミナー (8月)  
・オランダからのオンラインセミナー (2月予定)

#### 日本以外の国でのキャリアを 考えるためのセミナー等

・英語論文執筆セミナー (12月)  
・レジリエンスセミナー (1月)  
・研究者の自己紹介ブラッシュアップセミナー (2月)  
・交渉学 (3月)  
・期成会申請書書き方セミナー (3月)

#### 日本語習得支援

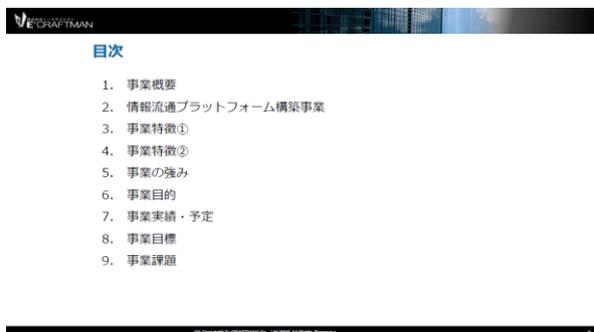
JLPTオンラインハーフ模試  
→模試用のEラーニングのアカウントを希望者に配布

BJT (ビジネス日本語能力テスト)  
→受験希望者に受験料を直接支援、就職状況と  
スコアの関係を調査

## ■ 留学生活用のポイント

1. 日本の組織社会を学ばせるのは良いが、習慣をおしつけない。
2. 彼らが学んだ事や専門性を重視する。
3. 彼らの国の常識をこちらが理解し最大限の責任と報酬を与える。

留学生の多くは高い倍率を勝ち抜いてきたエリートであり、  
祖国にはバックグラウンドを持つ留学生も少なくない。  
彼らをリスペクトし活躍させる事が架け橋として意味のあることである。



**事業概要**

私たちは、世界中の商談、取引、物流、決済を企業の規模に関係なく『安心安全』『便利で速い』デジタルプラットフォームを創造し、新しい国際ビジネスやマーケットの創出に貢献します。

- 業務系クラウド、食品情報流通プラットフォーム構築事業
  - ・ EDI (B2Bデータ交換)、EC (B2C販売決済)、DB (商取引データベース)
  - ・ WMS (物流センターシステム)、DAS(デジタルアソート)、DPS(デジタルピッキング)
  - ・ ERP (販売管理システム)、物流入出荷支援システム
- 企業DXの構築・開発・保守・導入コンサルティング

- 日本海外食品及び製品の輸出入販売 (卸売、EC販売)
- ベトナム・ホーチミン市でのITエンジニアリング、サポート
- ベトナム・ホーチミン市での日本北海道食品の輸入及び販売事業 (店舗販売・卸売・EC販売)

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

**情報流通プラットフォーム構築事業**

世界中の企業も個人も、日々、製品やサービスの購買を繰り返しています。それらをつなぐ、デジタル・リアルでのプラットフォームの構築を行っています。

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

**事業特徴①**

**国際的なITサービス事業**

クラウドサービス・アプリの企画、設計開発、販売保守の全てを自社で行っています。北海道札幌市とベトナムホーチミン市を拠点として事業展開を行っています。

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

**事業特徴②**

**国際的な食品販売事業**

食品や雑貨などの商品企画・開発、輸出入、店舗EC販売の全てを自社で行っています。ホーチミン市にて実店舗「Fresh Hokkaido」を運営しています。Amazonなどのインターネット通販もしています。

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

**事業の強み**

自社のクラウド技術により企業と企業と顧客をつなぐプラットフォームを構築しています。経済産業省、総務省、中小企業庁、金融庁等の認定取得。自社技術の信頼性を高めています。自社顧客の殆どがエンドユーザー。顧客と共に課題解決を行い共栄関係を築きます。

若き国際人材、技術人材を積極的に採用しています。海外、技術パートナーも多く、先端技術力、国際対応力、そこから地域連携を一層に強めています。

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

**事業目的**

生産者と消費者の暮らしを豊かにするITプラットフォームの提供。

今後、ベトナムに日本製品や和食を輸出、日本にベトナム製品と越食の輸入や人材の交流を行い双方向にコミュニケーションできるデジタル&ヒューマンプラットフォームの構築を行っていきます。

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

**事業実績・予定**

2014年10月 ホーチミンに、E+CRAFTMAN VIETNAMを設立  
 2020年 8月 ホーチミンに自社店舗「Fresh Hokkaido」をオープン  
 9月 FAHASAグループに日本製品輸出販売開始  
 10月 海外IT事業拡大に伴い、ITエンジニア増員

2025年予定 ベトナムでのIT、日本製品・サービス展開事業の拡大  
 2030年予定 ベトナム主要都市に支社を設置して全国活動を目指す。

**事業目標**

**10年後のベトナムがアジアマーケットの中心と定め、そこにフォーカスしたビジネスを構築する。**

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

**事業課題**

日本のビジネスルールとスキル、デジタルエンジニアリングとデジタルマーケティングを習得した幹部や起業パートナーとなる人材の育成が必要

日本、ベトナム、アジア、国際市場で活躍できる人材の調達が必要

- ・ビジネスプラットフォームエンジニア
- ・ビジネスアプリケーションエンジニア
- ・ブリッジエンジニア、トランスレーター
- ・マーケットター、セールス、アシスタント

など、ビジネス分野に応じた専門スキルをもった人材を募集しています。

© Copyright E+CRAFTMAN Co., Ltd. 2022 All Rights Reserved

## アゼルバイジャン代表 北海道での活躍の可能性と課題

講師：アリベイ・マムマドフ (Alibay Mammadov)  
アゼプロ株式会社 代表取締役  
場所：一般社団法人北海道総合研究調査会  
日時：2022年2月3日、13:00-15:00



モスクワ

アゼルバイジャン



## 自己紹介

- ▶ 1988年10月30日モスクワ生まれ、バクー育ち
- ▶ 2005-2009年、バクー国立大学東洋学部日本語学科で日本語・文化の勉強
- ▶ 2009-2010年、徴兵によりアゼルバイジャンの軍隊へ
- ▶ 2010-2012年、主にJICAや大使館を通して、通訳・翻訳活動
- ▶ 2012年4月より、北海道大学、スラブ・ユーラシア研究センターに留学
- ▶ 2015年3月、修士号を取得（修論タイトル：「北方領土問題と世論」）
- ▶ 2015年4月、北大文学研究科博士後期課程に入学
- ▶ 2020年3月、同博士課程単位取得満期退学

## 自己紹介 その②

- ▶ 2014-2016年、北海道大学留学生協議会会長
- ▶ 2016年-2020年、公益財団法人国際理解支援協会の「留学生が先生」教育プログラムを通じて、首都圏の学校で「アゼルバイジャン授業」
- ▶ 2017年より、北海道大学スラブ・ユーラシア研究センターにて「アゼルバイジャンの多文化主義」連続講義
- ▶ 2018年より、アゼルバイジャンとのビジネスに特化したアゼプロ株式会社の代表取締役
- ▶ 日本とアゼルバイジャン間でヒト・モノ・カネの促進の手伝いをする者

## 著書



## 会社のロゴ



## アゼプロの目的



- ▶ 日本とアゼルバイジャンの間でヒト・モノ・カネの交流を促進
- ▶ 世界一親日国であるアゼルバイジャンと日本を繋ぐこと

## 企業案内



- ▶ 主要サービス コンサルティング業務（アゼルバイジャン、ジョージア、ロシア）  
キャビア、ワインの輸入業務、酒類の輸入卸売業務  
アゼルバイジャン国内における日本の雑貨店の経営支援
- ▶ 主要取扱地域 アゼルバイジャン、ジョージア、ウズベキスタン、ロシア  
ウクライナ
- ▶ 主要販売先 株式会社ビックカメラ、大丸興業株式会社、伊勢丹三越等

## ワイン事業、日本市場における販売の現状



## アゼルバイジャンってどんな国？

- ▶ アゼルバイジャンはアジアとヨーロッパの境界線にある国
- ▶ 北はロシア、南はイラン、西はアルメニア、東はカスピ海に面した国
- ▶ 日本との時差は5時間、東京との距離は約8000キロ
- ▶ 日本との間に旅客直行便はない、貨物直行便あり
- ▶ 人口1000万人、面積は北海道よりやや大きく、8万6,600km<sup>2</sup>ほど
- ▶ 首都はバクー市、東西の文化が交じり合う都市、「風の街」
- ▶ アゼルバイジャンは異文化・多文化の歴史、他言語・他民族・他文化に寛容

ご清聴ありがとうございました  
Diqqətinizə görə təşəkkür edirəm

### 2.3. 海外課題解決に挑む先進事例に学ぶ（環境、インフラ整備等）

日時：2022年2月4日（金）午前10時開会

場所：オンライン形式（Zoom）

- 内容：①「中小企業等海外展開事例（JICA 民間連携事業）の事例」  
株式会社みどり工学研究所 CEO 所長 繁永 幸久 氏  
②「海外展開事例の紹介」  
北海道ポラコン株式会社 代表取締役 中島 康成 氏  
③「ディスカッション」

#### はじめに

○司会 本日は、株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング代表取締役岡部様の進行により、中小企業等海外展開事例について株式会社みどり工学研究所のCEO所長繁永幸久様、次に海外展開の事例紹介として、北海道ポラコン株式会社の代表取締役中島康成様の講演、ディスカッションへと進める。

講演の前に、道内経済の状況について説明するが、道内総生産については1970年から80年にかけて北海道は全国の「5%経済」であったのが、2018年の段階では3.5%まで落ち込んでいる。経済成長率についても、北海道経済は、日本全体に比べて、上昇局面では上昇の度合いが少なく、下降局面では下降する度合いがより大きい。道民所得の状況についても、全国平均に比べて1割以上少ない状況にあって、道内経済の活発化、外貨獲得という意味では、海外進出も考えていかなければならない状況であることは間違いない。以上を踏まえ、以降の進行をお願いしたい。

○岡部 この事業は、JICA北海道からの委託により、道内企業にいかに関海外に進出させるかの調査で、本セミナーもその一環である。

特に、このセミナーには二つの目的があり、一つはこの後登壇する2社の事例から、道内の中小企業が前向きになって海外、特に途上国に進出するヒントになることと、支援機関の方々に対して、いかに企業が途上国に進出して商売をするのか、そのための支援策をどうするかを考えるきっかけにしていきたい。

本日の2社は、先進事例として皆さんに共有したいことを念頭に置いてお話しいただくようお願いしていることから、支援機関にとっては耳の痛い話もあるかと思うが、ご容赦願いたい。

2社とはそれぞれ関係があり、繁永所長は大学のヨット部の大先輩で、2012年頃のJICAスキームへの応募にあたって連絡があり、案件化調査を要望して採択、次は普及・実証事業で一度は不採択になるものの採択され、2017年頃まで付き合いがあった。普及・実証事業の頃からビジネスチャンスを見だし、JICAの他プロジェクトにも同社製品を売り込み、UNDPやADCAなどからの依頼によりタイやベトナムに進出するなど幅広く活躍しているが、こうした展開や支援策に対する助言などをお願いしている。

北海道ポラコンの中島社長は、2018年にJICAの基礎調査を実施後、2019年の案件化調査応募時に関係がはじまり、その際は不採択だったものの、当時担当だった当社社員が独立して一緒に応募、2020年9月に採択され、これからインドネシアでの事業を開始する予定であることから、どのようにして採択に結びついたのか、今後、どんな展開を考えているのかをお話しいただく。

#### JICAのスキーム紹介

○岡部 2社ともJICAのスキームを利用しているが、基礎調査と案件化調査、普及・実証・ビジネス化

事業といったもので、中小企業と中堅企業、今は大企業も対象となるなど変更はあるが、現在はこのようなになっている。

基礎調査は基礎的な情報の収集、案件化調査は企業がビジネスモデルをつくる、事業計画を立てるための調査、普及・実証・ビジネス化事業は実際に現地で適用するのかどうか、対象国の開発課題解決にどう役立てるかを検討する、将来のパートナー機関を見つけるといったスキームになっている。

これまで40年ほどODAのコンサルティング業務を行ってきたが、以前は公共性が非常に重視されており、特定の企業を支援することなどあり得なかったが、2012年からは日本政府としても、特に中小企業の海外展開を政策的にバックアップ、このようなスキームを2013年頃からJICAがはじめており、当社も当初から関与しているが非常に面白い展開になってきている。

ただ、一方で、新たな企業目線に立った支援というところでは物足りない部分もあり、本日はこれらを含めてお話いただき、企業が海外に進出するきっかけになればと思う。

### (1) 「中小企業等海外展開事例（JICA 民間連携事業）の事例」

株式会社みどり工学研究所 CEO 所長 繁永 幸久 氏

○繁永 当所が進出したのはインドネシアで、その後ベトナムとタイ等でも製品を販売している。2004年に創業、インドネシアに持ち込んだデータ伝送システムは2007年から開発をはじめた。農業土木に関するコンサルティングをしながら製品開発をして、ようやく売れ出したのが2008年頃で、当初は全く売れなかった。北海道大学の「SATREPS」という、恩師が事務局を務めるインドネシアの森林火災と泥炭火災を防止するプロジェクトがあり、インドネシアの泥炭地から地下水と雨のデータを測る装置を現地に置いているものの、現場に取りに行かなければデータが分からないことから、リアルタイムにデータを取るシステムをインドネシアでもできないかといった打診があった。

泥炭地は、水があって湿地帯になっているが、水路を掘って地下水を下げると、木が倒れて下がすべて木となってしまい、そこにパームヤシなどのプランテーションをして、何らかの形で火が入ると、木が燃え出して消火できなくなる。まず、道路がなく、水もすぐにはないので井戸を掘る必要があるが、ここで大火災が起きると、光合成で貯めて炭素にしたものが一気に出てくることから、その防止に向けて北海道大学が調査して対策を検討した。これがうまくいったことから、インドネシアで販売してはどうかといったことになり、JICAの中小企業海外展開支援事業に応募して採択されたのがはじまりである。その後、国土交通省の危機管理型水位計や簡易型監視カメラに我々の技術が利用され、好調に推移している。

### 進出の動機と課題

○繁永 海外進出した動機は、以前から海外に仕事したいと考えていたものの、今回の中小企業海外展開支援事業までチャンスがなかったが、その時のために英語は勉強していた。チャンスが巡ってきた時のためといった、強い思いが必要になってくる。

また、当所ではSESAMEという商品名で販売しているフィールドのデータ、つまり、温度や湿度、地下水位、写真などを携帯電話の通信網を使ってクラウドサービスに上げて、それをパソコンなどで確認できる一連のシステムを運用している。2007年から2015年に開発して、当時で数十億円かかるようなシステムを数百万円で提供できるようになったものの、特に中小企業は実績やネームバリューが不足していることもあって国内営業は苦戦したことから、海外に目を向けた。

官庁にとっても、例えば「道産品を使おう」といった制度はあるが、中小企業の製品が、実際には

なかなか難しいし、現場担当者は実績がないと失敗を恐れて使わない。不具合があったらどうするのか、小さな会社で責任が取れるかとなると、採用が非常に困難になる。

ただし、中小企業であっても海外で通用する製品をつくることができる、絶対に故障しないという自信があれば進出は可能である。当所の製品は、1985年頃から開発していたものが10年位は動作しており、当然バージョンアップは必要だが、自信はあった。

ただし、モノを単品で販売することは易しいが、システムの販売は日本に限らず非常に難しい。例えば、このシステムをどう使って、どんなリアクションがあるのか、すぐにユーザーに利益があるようなものであるべきだ。そのためには、様々なパーツも熟知して総合的にまとめる、全体のシステムを描いて考えることが必要になる。開発費などのリソースが豊富な大企業でさえ失敗するリスクがある中で、中小企業ではさらに困難になるが、チャレンジすることが最も大切である。

インドネシア政府への販売は非常に困難で、現地代理店を利用したものの入札案件になることから、提案書や仕様書などが必要になることに加え、実はフィクサーが介在して仕様書が変更されるなど往々にして大変なことになるし、無償案件ということで、国連の資金を使えといった要求もある。

今回のシステムは、地球温暖化を防ぐといった側面があったので、UNDPやUNOPSなどのサポートをインドネシア政府に打診して売り込むことになったが、国連機関の関与があると複雑になり、仕様書自体も100ページ以上となり、それを解読して、対応することが非常に難しくなっている実情もある。結局のところ、コネクション等が必要になってくるが、コンプライアンス的な問題もある。

ただし、こうした事業では、物事をやりたいと思ったところに同じような意思を持った人が集まってくる、その中でチャレンジする人、その人がキーパーソンになる。岡部社長もその一人だ。

こうした仕事をしていると、必ず落とし穴がある。取りあえずJICAのスキームで採択されたからと行って行くのだが、絶対に落とし穴があって、何かしらトラブルは発生する。しかしながら、このことを恐れては何事も進まず、落ちてははい上がる、何度も何度も落ちていると、最初は大変でも、脱出するためのツールや考え方なりが出てくる。勇気を持ってチャレンジしてください。信念を持ってやり続けてください。

### チャレンジ精神とリーダーシップ

○繁永 JICAの中小企業海外展開支援事業の審査はかなりハードルが高い。当初は中小企業庁などにも相談したが、最終的に岡部社長にたどり着いた。

製品が通用するのか、行ってみなければわからないし、誰も行っていないところに行ったら、何か面白いことがあるかもしれないといったチャレンジ精神は不可欠なことから、会社のリーダーが是非引っ張って欲しい。

私が創業したのは2004年、54歳の時だが、もっと早く独立していればとは思いますが、やりたいと思った時にやればいい。チャレンジして失敗することがあればあるほど成功につながるし、失敗するから達成感があるわけで、仮に失敗して終わったとしても有意義ではないか。高校の教科書で坂口安吾の「ラムネ氏のこと」というエッセイを読んだが、ラムネは栓の代わりにビー玉があって、飲む時に玉が落ちてこないように凹みがあるが、これを誰が考えたのかという話がある。その中にフグを食べて死んだ頓兵衛の話がある。フグは高級魚だが、ここまで食べたら死んだとか、しびれながらもチャレンジした人がいて、今のように安全に食べられるようになった。キノコにしても、今は科学的に検査できるが、チャレンジした人がいるわけで、こうした名もなき多くの方々がいる今がある。

## 中小企業海外展開支援事業

○繁永 JICAの中小企業海外展開支援事業の案件化事業と普及実証だが、案件化は5,000万円、普及実証は1億円の仕事を受託できたが、結構大変な労力が要る。タイトルは海外展開支援事業とあるが、これは海外展開する苦しみを支援する事業と言い換えても過言ではないが、やり遂げると大きな自信になる。

結局のところ、事業の採択自体ではなく事業の後が重要で、提案書の中でも事業終了後のことを記載するが、実際には行ってみないとわからないわけで、最初からわかっていたら苦勞しないが、取りあえずは作文せざるを得ない。ただ、しっかりとイマジネーションして、ちゃんとシミュレーションをしていくと作文通りにいなくなるが、できないで終わりではなく、とにかく食らいついて何かやってこうという気持ちが絶対に必要になる。

案件化事業なり普及実証は非常に時間がかかる。案件化事業は1年ほどで終了したが、普及実証の採択に1年くらいかかり、普及実証は当初2年の予定も、途中でワークショップを増やすなどして2年半かけた。事後入金となるため資金的にも結構辛く、当時の財務状況が厳しかったこともあって融資を受け、半年間の延長について了解を得たものの、現地ジャカルタにて一旦返済しろとの連絡があった。返済後の再度の融資は、善処はするが確約できないとのことで、結局は政策金融公庫に借り換えたが、非常に大変なことではあった。

## 今後の海外展開に向けて

○繁永 とにかく、狭き門を進んで欲しい。海外進出は、非常に無謀だとか大変だと思っただとしても、東京を見て仕事をしていたら、これからも大変になる。やはり、自分たちで独自に動かない駄目だし、東京と競争してうまくいくかどうかよりも、視線を海外に向けたほうが面白い。中小企業の持っている技術は、海外の発展途上国が今必要とするものにマッチするように感じるし、逆にそういうニッチなところに大企業はあわない。

東京にいと、あれもこれもと焦って振り回されるかもしれないが、そうではなくて、じっくり腰をつけて、海外に目を向けて展開してほしい。

○岡部 ありがとうございます。繁永イズムが出ていて、面白く拝聴した。

## (2)「海外展開事例の紹介」 北海道ポラコン株式会社 代表取締役 中島 康成 氏

○中島 繁永所長とは知り合ってから2年ほどたつのだが、今回、案件化調査が採択、これから契約締結となるが、ここでも繁永所長のシステムを使ってのモニタリングを計画している。こういった横のつながりもこの事業のメリットだが、これまでの経緯などを説明する。

大きくわけて二つ、なぜ中小企業SDGsビジネス支援事業にチャレンジしようと思ったのかと、応募から採択、現地調査事業をするには何が必要かという部分についてである。

まず、北海道ポラコンのポラコンとは、ポーラスコンクリートの略で、隙間がある、透水性のあるという英語になる。浅草の「雷おこし」というお菓子のような形をしていて、見るからに空気も水も通すが、1973年の創業からつくり続けている。

創業当時は、水を通す特性を生かして軟弱地盤からの集水処理がメインであったが、1980年代後半から現在にかけては、ポーラスコンクリートを地下1メートルから3メートルに埋設し、降った雨水をそこに集め、そこから土の力を計算して、それをスポンジと見立てて吸収させるという雨水地下浸透工法において、洪水の一時的な抑制、低減を狙いとしている。

私自身42歳で、1973年に創業して49年になるが5代目となるが、4年前に先代の父から事業承継を受けた。年商は、ニッチマーケットでもあることから、直近で約3億6,000万円、バブルの頃も含めて2億5,000万円から4億円前後を安定して推移、栗山工場と帯広事務所を合わせて社員数28名という小さな会社である。

## 技術ニーズ

○中島 当社の技術がなぜ必要とされたのかは、1960年代の高度経済成長期を経て、街中がコンクリート化されて、自然が持つ本来の保水能力が失われていったことから、その対策としてポーラスコンクリートが生まれた。近年では、地球温暖化に起因する急激な気候変動が増え、雨量も増加していることから、こういったソリューションが非常に注目されている。

当社のコンクリートは、このように基本的には皆さんの目に見えないところで使われており、用途や場所、形状に合わせて、様々な製品をコンサルテーションしながら製造するセミオーダー方式のコンクリートであることが、特徴の一つとなる。

## 中小企業SDGsビジネス支援事業

○中島 中小企業SDGsビジネス支援事業にチャレンジした理由は二つある。

一つは、北海道銀行時代の経験と現在の北海道ポラコンを取り巻く内外の環境変化である。

私自身は2004年に社会人生活をスタートして、2009年から2012年には中国の北京に派遣され、実際は札幌市役所の北京事務所勤務で、銀行からは道内企業の進出支援との指示があったが、案件がほとんどなかった。商談会については、食関係は1年に一、二回あったが、ものづくりの案件がほとんどない状況だった。このため、中国人が日本に行くのが珍しかった時代だったこともあって、観光PRや交流事業が中心であったが、冒頭の説明のように、北海道経済が非常に厳しい中で、このマインドは何なのだろうと現地にいながら思っていた。中国は2009年当時からどんどん経済的に伸びてGDPもアメリカに次いで2位になるタイミングでもあったが、日本は今後どうなるのだろうということを外から非常に考えさせられた。こういったこともあって、帰国して1年半ほどで退職に至った。

その後1社ベンチャー企業を挟んで、事業承継をすべく当社に入社したが、業界的には非常に厳しい状況にある。

この業界の指標として、コンクリートの材料にあるセメントの使用量があるが、これが全盛期の2分の1から3分の1に停滞している。加えて、入社時点で工場を除くと私が最年少となり、高齢化も顕著だった。加えて、業界では「ポラコンさん」と呼ばれてはいるが、対外的にはほとんど知られていない状況にあった。このような状況で社員のモチベーションも低下しており、これからこの会社をどう成り立たせていこうかと考えた。

まず先に、中小企業SDGsビジネス支援事業を活用しての効果について話すと、先ほど述べた課題がすごく解決された気がする。まず、会社のブランディング効果が非常にあって、若手社員の採用が叶ったほか、既存社員もこれまで積み上げた技術が対外的に認められる、海外でも認められるということで、モチベーションと社内の雰囲気は非常によくなっている。これを機にメディアに打って出るようにしたこともあって、会社の対外的な知名度や露出度の向上はあった。

加えて、これから海外で売上げが上げられるかもしれないということが、国内においても波及効果をもたらしており、こうした可能性と当社ビジネス自体がSDGsになじんでいることもあって、北洋銀行のファンドからの出資も得ている。

また最近、渡航のたびに若手社員を連れて行くようにしているが、こういった経験を積極的に積んでもらうことと、昨年から当社が対象国としているインドネシアから技能実習生を3名招いている。人手不足を補うという部分もあるが、今後彼らが技術を習得して戻るタイミングで、我々の海外事業を手伝ってくれるのではないかとといったサイクルも生まれればと思う。

## 応募から採択、現地調査事業に向けて

○中島 応募するプロセス自体も非常に財産になる。応募にあたって、いま一度製品や技術の対内外の課題の整理が必要になるが、何が優れているのか、何がウィークポイントなのか、何で海外に行かなければいけないのか、こういった部分の整理は、会社の経営計画、事業計画的にも非常に役立つ。

次にこれらを整理した後には、ストロングポイントがどの国のどの課題にコミットできるのかといったことになるが、経験がないと全く分からない。

そして、現地への渡航、現地政府機関、現地日系企業、現地企業のヒアリングといった段階で、初めて企画書を作成できるが、ポイントとしては海外展開に強いコンサルタントと組むことが得策なのではないか。

当初は自力で行っていたが、結局は不採択、評価もなかなか芳しいものではなかったことから、JICA主催の企業とコンサルタントのマッチング会に参加して10社と面談、そのうちの1社と組むことにした。

また、もう少し掘り下げると、製品や技術の対内外の整理という部分で、当社の場合は以下のように整理した。

一つは、防災大国日本だからこそ培った雨水流出抑制のコンサルテーション力は一つの強みになる一方で、ポーラスコンクリートに関する製造に関しては、実は資材を持っていない。特許はなくて、日本でも十何社が作っているような周知の技術であることから、そこでの特異性というよりは、セミオーダーという部分をアピールすることにした。また、北海道では2社しかポーラスコンクリートを製造しておらず、道内で一番シェアがあることに加え、1973年からほぼ50年を治水に貢献してきたという部分がSDGsになじむと強調した。

そして、追い風の部分としては、最近の国内外における急激な気候変動の増加と財務力についても強みになると捉えている。

そして、どの国のどの課題にコミットできるのかについては、コロナの影響はあるが、とにかく現地に出向くことにし、2015年以降はほぼ毎年、定点観測として中国に行った。1回目の基礎調査の応募はミャンマーだったが、日本商工会議所の小規模事業者持続化補助金を利用して展示会に出展、ミャンマーも治水が不十分であったことから、私自身が企画書を作成、応募した。

その後も、中国とモンゴル、インドネシアは今回の応募絡みになるが、インドネシアはこれまでに8回、モンゴルも2回渡航した。ベトナムやタイ、シンガポールについても、常にチャンスをうかがっているが、例えばベトナムは、札幌市と北海道庁が共同で企業を束ねて開催している現地での商談会や視察などに参加した。

ここでも、同じくJICA事業に採択されたレアックスの成田社長と知り合ったが、こうしたネットワークの形成も非常にいいポイントである。

## JICA事業との関わり

○中島 これまでのJICA事業との関わりについて、時系列で説明する。

事業への応募は、2016年11月のミャンマーが端緒で、展示会への参加や基礎的情報を収集して、当時の中小企業海外展開支援事業の基礎調査に応募したが、不採択となった。JICA事業のいいところは、不採択時のフィードバックで、問い合わせると全体的な順位や足りなかったポイントなどの助言も受けられる。なお、この時は、50何社中40位くらいで、上位10社程度しか採択されないことから、箸にも棒にもかからないような状況であった。

今、ミャンマーはクーデターでたいへんなことになっているが、当時は軍部政権から移ってまだ2〜3年だったこともあり、インフラの整備がまだまだこれからという中では、当社としては都市化が進んでからマッチするという時間軸もあるので、早いのではないかといったフィードバックを得られた。

ではどこがいいのか、独力では限界だということもあって、コンサルタントを決めて今一度我々の製品の強みと、その強みをどこの国の課題なら解決できるのか、全く白紙の状態から積み上げて、対象国をインドネシアにしようとした。

ただし、採択されるためには、やはり事前調査が必要で、私の場合は、2017年12月と2018年1月の2回、ジャカルタとバリで実施した。

アポイントメントがほとんどない状態で飛び込んだが、そこは途上国の緩さなのか、いろいろな政府機関とも面談、組んだコンサルタントが1990年代にインドネシアに駐在、多少のインドネシア語と人脈があったことから、いろいろな情報を収集して作成した2回目の企画書が採択された。

次に、基礎調査をスタートする中でJICAから指摘されるのは、調査だけで終わるのではなく、ビジネスにつなげなければならないことだが、その中で岡部社長とのご縁をいただいた。

ただ、基礎調査は高い評価を得たものの、1回目の案件化調査は不採択、今一度整理して半年後に再チャレンジしたところ採択となり、現在契約締結の間際となっている。

現在のプロジェクトについては、当初は日本のようにポーラスコンクリートに降った雨水を集めてきて地下に吸収させる部分の技術を広めようと考えていた。しかし、現在は逆にインドネシアにある特有の膨張性粘土という日本にはないような挙動を見せる土があり、水を含むと膨張する一方、水が抜けると乾燥して赤土になることから、繰り返すことによって既存のインフラを壊しているといった課題をキャッチしたので、軟弱地盤から水を集めるという過去の技術でコミットする形でプロジェクトを進めている。

なお、基礎調査に採択された時点で、地元の新聞等々にも大きく取り扱われるなど露出が増えた。

次に現地への渡航、現地政府機関、現地日系企業、現地企業へのヒアリングについてだが、これは相当多いほうだと自負している。渡航したら、隙間なくアポイントメントを入れて回り、将来的には現地政府機関や企業とパートナー関係を締結する必要があるが、やはり日系企業に助けられることが非常に多い。日系商社が出資する工業団地や大和ハウスが開発するエリアに行くなど、我々は土をターゲットにしていることから、建設や土木などの会社や現地の政府機関などからも情報を収集している。将来的に、コンクリート会社もしくは土木系の会社とアライアンスを組まないで現地での展開ができないことから、ウイカベトンというところでコンクリートの試験製造も行った。現地にある材料でポーラスコンクリートをつくれるのかということも基礎調査の途中のタイミングで実施し、実際にできることが分かって現在に至っている。

現地調査でのポイントだが、これは企業規模にもよるが、社長など決裁権を持つ方が行うことが重要だと考える。そして、場合によっては現地での食事やルーズさを楽しむことも重要で、こういったことが受け入れられないと、その後の企業展開も難しい。そして、少し厚かましくもアポイントメントをどんどん取れるコンサルタントと組むこと、当社はここが本当にラッキーであったし、せっかく

得た面談を単発で終わらせないように、次につながるように輪を広げていくことも重要である。加えて、そして、英語だけではなくて、できれば現地の言語でプレゼンできる状態を確保することも重要で、チームで現地の言葉でプレゼンできると、しっかりしたコミュニケーションが取れる。

また、企画書の作成に関しては、2回不採択、2回採択された経験から、やはりセールスポイントがいかにも明確であるか、できればオンリーワンであることが望ましい。そして、自社でプロジェクトチームをつくれるのか、それとも外部協力者も取り込んでいいチームができるかも重要である。

そして、対象国での課題に対し、自社が貢献できる可能性と道筋が明確であるかどうか、例えば事前にある程度道筋がついていないと、高い競争倍率の中では埋没してしまう懸念がある。また、企画書を審査する側のことも考えて、業界用語への配慮など分かりやすいような作り込みはもちろん、地元もしくは国に対する貢献、波及効果などについても言及する必要がある。

加えて、もちろん応募期間以外でとなるが、JICA北海道に予め助言を求めることも効果的で、あとはやはり経験豊富なコンサルタントチームを結成することも重要である。

また、このJICAスキームはアジア諸国の競争率が高く、特にベトナムとタイ、インドネシアに関しては、全体的にも5倍や10倍といった倍率であるのに、さらに国を絞るまた上がってしまうので、このことも踏まえて対象国を選定すべきである。

### 採択のメリット

○中島 採択のメリットは、大きくはブランディング効果と会社の将来に対する希望が持てることで、付随して金融機関からの資金調達や将来の経営人材に向けたトレーニングといったことになる。

加えて当社としては、インドネシアでのプロジェクトということもあって、同国から優秀な外国人技能実習生を活用でき、彼らが戻った際に、例えば現地法人を設立できるのかなというような夢、希望も持っている。そういったところが、このスキーム採択をいただいて非常によかったと思う。

### (3) ディスカッション

○岡部 ありがとうございます。私もこの企業支援をやらせていただいて、参考になるところが多くさんあった。ここからは、繁永所長にも参加していただいて、ディスカッションを行う。

### JICA支援事業について

○岡部 繁永所長に質問だが、JICAの企業支援スキームを使って大変だったこともあったが、いいこともあったとのことだったが、具体的に教えて欲しい。

○繁永 大変だったことは、インドネシアに全部で30数回、案件化と普及実証では20数回以上あるかもしれないが、採択されて渡航している間の人件費が出ない。渡航期間中に本業も回さなければいけないため、結構大変である。

ただ、企画書作成の際に、会社の将来性や特徴を整理できたのはよかった。これに基づいて、当社の場合はインドネシアであったが、可能性を見極めるために渡航する機会が与えられたのと、普通ではあり得ないぐらいの頻度でいろいろな機関と面談できたことはやはりJICAのネームバリューのおかげだ。

○岡部 中島社長も、JICAという公的な機関の支援を受けることで自社のステータスが挙がったとのことだが。

○中島 そのとおりだが、北海道ではあまり知られていないと思う。道外のほうが反響は大きく、そ

れは残念ではある。

○岡部 道内での広報の充実ということか。

○中島 採択案件数が少ないためだと思う。

○岡部 これまでのJICAのスキームで採択された数は1万2,000~3,000件あるが、北海道企業は3%、冒頭に3%経済といった指摘もあったが、どんどん伸ばして欲しい。

### 海外に進出した理由について

○岡部 次の質問は、海外にコミットしているのはなぜか。

繁永所長はもともと海外に行きたかった、中島社長は中国に行った時に、外から日本を見て残念に思ったとのことだが、これらがモチベーションになっているのか。何が自身を海外に駆り立てているのか。

○繁永 面白いからだ。いろいろなところに行ってみたいという気持ちがあって、会社にいると忙しくてなかなか行けないが、頭の中ではいろいろなところに可能性があるのでは分かっている。それを実現できる一つのチャンスとして考えられたら、わくわくする。

○岡部 当時は横で見えていて、随分落とし穴に落ちているなど感じたが、楽しんでいるということか。

○繁永 そうである。どんな落とし穴があるかと推測するのも楽しい。

○岡部 そこから這い上がってきた時の充実感ですね。中島社長はどうか。

○中島 言い漏らしていたが、北海道銀行時代の経験になる。当時は外貨を稼いでくるという部分を支援したかったが、やり切れなかったという宿題をずっと抱えている。

どう考えてもこのままでは消費も生産も全て右肩下がりになっていく中で、海外にチャレンジし続けなければいけない、どんなにマインドが低くなっても、銀行を辞めても喚起するような存在でありたいと今も思っている。

これまで海外進出を考えたことすらなかったと思うが、当社でもできるのだったら、みんなもできるのではないかと、といった情報発信も行って行きたい。現在、札幌商工会議所の青年部で、50歳以下のくくりの中で、アジアビジネス研究同好会を立ち上げたが、その一環でタイやシンガポールを視察し、コロナがなければ深センにもと考えてはいた。

北海道はもっとマインドを外に向けていかなければいけない。北海道はブランド力があるのに、中国でもナンバー3に入るぐらいブランド力があるのに生かし切れていないことを強く伝えたい。

日本は経済的に優れていないとアイデンティティーが危ういのではないかと考えており、やはり我々は経済的に優れているのだ、ボリュームでは負けても技術やアイデアでは勝つのだ、といったところを見せていきたい。

### 外向き志向になってもらうために

○岡部 よく内向き志向と言われる方が大勢を占めていると思うのが、少しでも外向き志向になってもらうことが大事だ。

これまでの経験で、周りの企業の人たちが外向きになってくれるきっかけはこういうことなのではないか、というサジェスションがあれば教えて欲しい。

○中島 アジアビジネス研究同好会の20人くらいで視察したら、みんなが行ってよかったと言ってくれた。そこから商売を始めようとしている方もいるし、札幌商工会議所の中にも既にベトナムで事業展開されている方もいて、どんどんネットワークができてきている。

○岡部 国は、どこでも構わないか。

○中島 できるだけいろいろなところ、特に中国は常にウォッチしてほしい。

○繁永 現場主義ということがあったが、現場に出かけて行って、肌で感じて、何かをつくってくる  
ことが非常に重要だ。

ただ、頭だけで考えてこれはこうだろうとか、インターネットで調べてきて、これはこう書いてあるから駄目と言われることがあるが、書いてあることと、実際に自分が行って肌で感じることは違う。

情報社会になったことが逆に諦めとか、どうせ北海道だからと考えてしまっちはいけない。インターネットの中に飛び交っている情報の中には、ガセネタが結構あるわけで、ガセネタをたくさん集めて、その中からいいものを見つけるのも技術だ。みんなが失敗を恐れ過ぎていて、失敗の連続の中で生かされていれば、いつか何とかかなると楽天的に考えることも必要だ。ただ、その失敗を次につなげるというか、失敗しっ放しだったら終わってしまう。

○岡部 チャレンジした方がもう少し報われる、チャレンジしようと思う方が増えていくということが大事だ。

○繁永 あとは、やはり頭を使って考えることだ。とにかく、諦めないで、なぜなのかと一生懸命に考えてやるということが王道ではないか。

#### 海外進出にあたって人材確保、資金調達について

○岡部 二人とも、会社自体はそこまで大きな規模ではないが、人繰りとか資金繰りなどで苦労されているのではないか。

企業が海外進出できない理由の一つとして、人材がないということが大きい。中小企業は潤沢に資金があるところはそんなにないとは思いますが、今までそれをいかにマネージされてきているのか、これからも海外進出をするにあたって、どういう形で人、資金をマネージされようとしているのか。

○中島 万全とは言えない部分はある。プロジェクトが進んでいくに従って、現地に送り込める人材はいるのか、そもそも調査チームもだが、そこは走りながら考えるという部分もある。人材に関しては、盤石な状況だからチャレンジしているというわけではない。

ただ、このプロジェクトを始めると、その間にアンテナを立てていけば、加わってくれる人材もいるだろうし、将来を見越してキーマンとの関係性の構築や、少なくとも5年、10年はかかると思うので、徐々に整えていきたい。

ただ、このアンテナがあるから、JICAのフラッグがあるから集ってきてくれる人、お金というものはあると思うので、自社の体力に合わせながら、徐々に組み立てていきたい。

逆に言うと、これらが万全な企業はこの事業を使わずに自社でできてしまうので、みんなが抱えている課題ではないかと考えられるし、これが理由で足踏みする必要はない。

○岡部 万全な状態を最初から目指すのではなくて、不安ながらも出て行って、走りながら考えていく、整えてくということ。繁永所長はいかがか。

○繁永 潤沢な資金なりリソースがあって出かけるということではなくても、いけると思う。中島社長は現地法人をつくらうと言っているが、大変な資金が必要になる。インドネシアは資本金が1億円ぐらい要るらしいが、そうすると、人と人のつながりが非常に有効だと思う。

我々は、インドネシアにある代理店で、非常に優秀なスタッフを抱えているところと長い付き合いの中で信頼を得ている。以前関係があったインドネシアの学生が育って、我々のプロジェクトで大きな役割を担っている。こういった方たちとのつながりの中で動いていけることがあるのではないか。

思いが強ければ、その思いに協調したいという現地の方たちが出てくるし、そういう人たちと一緒にになれるのがいいと思う。

### 今後の海外展開について

○岡部 今後の抱負、どんな海外展開をされようと考えているのかうかがいたい。

○繁永 海外展開には様々な知識が必要になるが、今まではスペシャリストが重宝されてきた。だがこれからは、ジェネラリスト的な知識を持った方でないとうまくいかないと思う。これからはジェネラリストといった、いろいろなところに知見を持っている人材が必要になってくるし、そういう人材を育てていきたい。

○岡部 技術者ということではなくて、いろいろなことをマネージする方ということか。

○繁永 マネジメントも含め、技術的なものも含めてやるというのは必要になってくるのではないか。

○岡部 インドネシアから、今はベトナム、タイに進出されているが、今後もまだまだ展開するのか。

○繁永 アフリカからの引き合いが結構あり、今後遠いがアフリカが一つの市場になると考えている。

○中島 繁永所長のような国内で売れないなら、先に海外で売ろうといったマインドが重要だ。インターネットで海を越えるサービスをみんなが利用していることもあって、物に関しても、マインドに関しても、繁永所長のようにあるべきではないか。身近に手本あるので、JICAプロジェクトを卒業して、ビジネスで、現地で貨幣を稼ぐことにつなげたい。

なお、ポーラスコンクリートは日本以外で大型のものはほとんどつくられていないため、インドネシアだけにとどまらず、ここをASEAN戦略のスタート地点として、今後、いろいろな国に行って、その国で5年、10年、ずっと食べ続けなくてもいいと考えている。ある程度、成し遂げたなら、次々と移っても構わない。自身の夢はもちろん、会社の将来、希望もここに託したい。

私は、このJICA事業に採択を機に、会社を大きくしたいと思っており、その道半ばなのではあるが、何とか成し遂げたい。それだけに採択には感謝している。

### さいごに

○岡部 ありがとうございました。今後の展開を楽しみにして、見守らせて欲しい。

○司会 本日はありがとうございました。

# 海外課題解決に挑む

～東南アジア・インドネシア・ベトナム・タイ市場への展開～

主として、インドネシア・ベトナムでの実績  
(いかにして、海外事業展開できるようになったのか?)

2022年2月4日 オンライン講演会  
株式会社 株式会社 代表取締役 所長  
繁永 幸久

1

## 株式会社 株式会社 (略歴)

2004年7月 内外エンジニアリング 株式会社を設立。建設コンサルタント業務 34社 (11法人)

2006年5月 仙台から、札幌市へ本社移転 (仙台退社)

2007年5月 Field Data 伝送システム SESAME を開発、第1号を 防災技術研究所 に納入 (水位計システム、電池駆動)

2008年 SESAME-01 (水位計、雨量計)、05 (VISARA WXT-G20用 気象口ポット)、06 (偏崎製作所 U-53 水筒計用)

2012年 北大 インドネシア森林火災・泥炭火災を防止 するSAINLEPS に参加、インドネシア国カリマンタン、高炭地より水位、泥炭データを日本にデータ転送することに成功。

2013年 外務省 中小企業海外展開事業 案件化事業 稼働 ジャバティルフルダムに水位計を設置

2015年～17年 JICA中小企業海外展開支援事業 普及・実証事業 稼働 60 台SESAMEシステム機器を設置

2017年 JICAインドネシア 高炭地監視システムとして、14台、その後 UNDP/UNOHF 経由でインドネシアBPPF (高炭地監視) 30台設置設置、その他、パルミ樹林会社にLPWAと衛星通信を利用したSESAMEシステムを2セット 20台

2017年 インドネシア田 南スマトラ州 ランブン農業用水路監視システム 6台 (ADECA経由) タイ国、ベトナムに20台設置

2018年 ベトナム国へ、アセアン基金を利用して40台を輸出設置する。

2

2017年 国土交通省 危機感型水位計 実証実験に 参加  
2018年 国土交通省 簡易型河川監視カメラ 実証試験に参加  
2018年 危機感型水位計 販売開始、全国で150台納入  
2019年 簡易型監視カメラ 販売開始 全国で600台納入  
その他、大学、研究所 等に SESAMEシステムを設置、運営

繁永幸久 略歴：  
1949年 山口県古賀町秋穂町に生まれる  
1968年 山口県立徳山高等学校卒業  
1969年 北海道大学理学院 入学、大学紛争に巻き込まれる。  
1970年 農学部農業工学科 農業土木専攻に移行  
1972年 同学科卒業 農学部大学農学研究所農業工学専攻 修士課程入学  
1974年 大学院 卒業。昭和電工 (株) エンジニアリング事業部に入社  
1975年 同社 専任、内外エンジニアリング (株) 札幌支社に入社  
2004年 同社 退職。 (株) みどり工学研究所を設立、現在に至る

3

### ▶本日のアジェンダ

- ▶そもそも、海外進出する意味は、
- ▶きっかけ、をつかむ。
- ▶チャンスを生かす
- ▶思いが大切
- ▶やれば、できる。チャレンジする事が大切
- ▶道は、狭い、、、広い道では、正しいところに届かない。
- ▶勇気を持ってチャレンジしてください。失敗は成功のもと
- ▶失敗こそ勲章

4

・そもそも、海外進出する意味は、

1. なぜ海外に進出しようかとおもったか

島国と呼ばれる日本から、海外に行って活動したかったから。

5

・きっかけ、をつかむ。

2. 本当に海外で弊社の製品が通用するかどうか、全くわからなかった。

けど、北海道大学のプロジェクトで実際の現場 (ジャングルの泥炭地からの地下水位情報の伝送) が、いかに大切であり、誰も進出 出来ていないことを再認識、日本ではなんとか、実績があった。

インドネシア研究者との接触、 インドネシア政府関係者との接触。

6

・チャンスを生かす

3. 国内での営業は苦戦、、、。新しい物は官庁ではなかなか受け入れられない、特に中小企業は実績を問われるが、実績があれば、苦労しない、中小企業は物を使うという制度、道産品を使うという制度もあるが、実際には、なかなか難しい。現場の担当者が、失敗を恐れてなかなか使わない。もし、不具合があったらどうするのか？

小さな会社で、無償で提供することも難しい。実績が優先される。

7

・思いが大切

4. 中小企業は海外でも充分通用すると言うような商品を作ることが出来ると思うけど、システムの考えることが重要である。単品輸出は当たれば、儲かるが、発展性がない。

しかし、システムで物を使うって言うことは、非常に難しい。でも、基本的には全体のシステムの流れという物を考えて置くことが重要。

8

・やれば、できる。チャレンジする事が大切

5. インドネシア政府の直接売るのは、本当に難しい。現地の代理店を使用して、対応したが、入札案件になると、仕様書がしっかりしていないと、なかなか受注出来ない。また、仕様書が書き換えられる恐れがある。仕様書書き換え請負業みたいなフィクサーがいる。もう、大変なんだから。特に、国連の機関が出てくるともっとややこしくなる。UNDP (国連開発機構) とか、UNOFC とか、いろいろなのがあるが、その職員がまち、働かない。。。大変、また、相手国の役所によっても話が違い。で、結局コネが必要であるということになる。必要悪としてコネを利用すべしでは、あるが、コンプライアンスの問題があるから、気を付けなければならない。

・道は、狭い、、、広い道では、正しいところに届かない。

6. 面白いこと、人と人の関係は結構面白い。仕事がうまくいかなくても、情熱を持って仕事をしている人がいる。そういう人を助ける。一緒にやっっていく、失敗したって楽しい。喜んで仕事をする事が一番なのだと思います。

・勇気を持ってチャレンジしてください。失敗は成功のもと

7. 根気良く仕事を続ける、失敗は成功のもととか、継続は力なりと言われるが、それがそのまま生かされるというか、生かす仕事をしたいため。

・失敗こそ勲章

8. 結論、人生は本当に短い、しかし、楽しい価値のある物である。チャレンジして失敗する事が多ければ、多いほど成功につながると思います。

おわりに

JICA の中小企業海外展開支援事業の案件化、普及実証事業を委託できたことは、本当に良かったと思います。これを実行するには、結構大変な努力がいるわけ、実際、JICAさんのタイトルには、支援という名前がついているけど、海外展開する意しみを支援する事業というもいれられない、それほど大変であるが、これをやり遂げると、それなりに自信がでてくるものです。

なんでもそうであるが、この事業を実行の後どうするかが問題となる。従って、この仕事を受託した時から、次の展開をどうするか、JICAに提出した建前と、実際の本音のところうまく使いこなす必要が大切です。誰のための事業か、自分のためでしょうか。どうか、、、大変なお仕事と、自分の人生を楽しむために、青年は大志を抱け、青年は荒野をめざせ、、、自分の人生を楽しくして、そこに何かを見つける事が出来ると私は確信している。

狭き門を選んで進んでください。広く優しい道には、お宝は落ちていません。

SESAME システムの仕組み



インドネシア国進出について

## インドネシア国 への販売 について

SATREPS がすべてのはじまりであった。SATREPS とは？

地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム

Science and Technology Research Partnership for Sustainable Development

であり、北海道大学 2008年～2013年

『インドネシアの泥炭・森林における火災と炭素管理』 「地球の火薬庫」への引火を食い止める！

これが、始まりであった。 2010年に途中参加、11月にインドネシア国バランカラヤに、北海道大学農学部時代の恩師 高橋英紀先生（30年以上インドネシア泥炭地研究者）に連れられて行く、、、

17

SATREPSには、インドネシア国の多くの人がかかわっており、特に政府関係者も多い。カウンターパートに、インドネシア国 BRI（国家企画庁）長官で泥炭地研究家のBangban氏と出会うことができた。

氏は、高橋先生の昔からの友人で、ある日高橋先生がSESAMEシステムをパソコンで、見せたとその時、非常に感動して、是非この技術をインドネシアに導入してほしいということになり、中小企業海外展開支援事業に参加することになった。

人間というが、人と人とのかわりが、非常に重要である。

犬も歩けば棒に当たる というが、、、 棒がありそなた、方向を探す感覚が重要である。

頭で考えるのではなく、とにかく、実践が先なのではないかと思う。

18

## SATREPS で 最初にインドネシアからの送信に成功した時の写真



バランカラヤ上空

泥炭地を掘って池を作った、地下は木材の塊

過去10年以上観測してきた水位観測をSESAMEIC置き換える



現地で作った百葉箱、ちよとお粗末カラリがない、10年で腐ってしまおう。

## 中小企業海外展開支援事業 案件化調査

インドネシア最大の貯水量を誇るジャティルダムへの設置



21

## 案件化調査 第1回ワークショップの状況



22

現地の機械（インドネシア製の調査） 2013年11月調査

形は立派であるが、経験が不足、トラブルで動作しない

国産化したいという意欲は非常に強い



23

## 中小企業海外展開支援事業 案件化調査

最終ワークショップの状況 2013.12.8



24

中小企業海外展開支援事業 普及実証事業

2015.6.29

用水路への設置、水位計、気象計 水質計 (PJ2II)

キックオフミーティング BPPTに。 (科学技術応用)



25

しかし、カウンターパートの BPPT は、役所として余り良くなかった。事務処理等が非常に遅く、問題が多く (適切な処理がなされない、遅い)

契約後、機器を無税で入れるのに、半年かかった。

また、関連企業のPJ2 への機器受け渡しも、すぐになされる物と思っていたが、結局その手続きがないがしろにされて、今も引き渡しされていない。

重要： 相手カウンターパートは、 まともに 動かないことを前提に仕事をすること。  
経験のあるコンサルタントが重要。

26

中小企業海外展開支援事業 案件化調査

現地の写真 (PJ2 II) 、 BPPT



27



28



2016年5月 泥炭地に設置



ワークショップの状況 BPPT (部長) PJ2 責任者の報告 2016. 5月



31

ADACA テレメトリー利用水管理  
2016年 8月  
(JICA 案件化事業の報告書をみて注文)

用水路への設置 (ランブン州 メトロ)

32



盗難防止のため、5mのコンクリート柱を建て、内部から盗難者返しを設置、（コッペン）機器を

### インドネシア その他、パルプ・プランテーションにて

携帯電話データ通信ができないので、省電力無線（LPWA）と、衛星データ通信、インマルリットを使用した例



### ベトナム 編

ポンプ場 中国製相当古いアルミニウム水車を使用したポンプ 揚程 3m程度

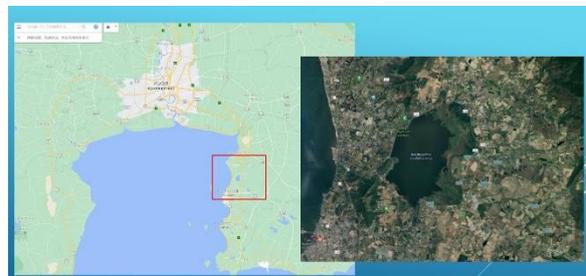


堰水面上で堰水取水が問題となっている場所、塩分濃度計（ECセンサー、水位計を設置）



### タイ 編

バンブラ湖 工業用水、農業用水をためる貯水池、流入河川の流量監視、河川流入量の監視と、水質を監視する。





41

結論：

海外進出するためには、きっかけを作ることが大切。  
 大学研究者は海外に多く行っている。  
 関係する分野の情報を監視する。

JICA等の動きをウォッチする。  
 ジェトロに出入りして、海外貿易実務の勉強をする  
 代理店を見つけることが重要であるが、非常に難しい。

インドネシアには、32回渡航、タイには、3回、ベトナムには、2回。じっくりと、時がかかることを認識

42

人と人のネットワークが 一番重要なのではないかと感じます。  
 不思議な人との出会いでここまで来られたかなと思います。  
 もちろん、海外の人とのつながりができたことが、非常に有効であった。  
 なかなか、有能な人に巡り合うのは大変だが、絶対会える

ご静聴ありがとうございました。

43

## 北海道ポラコン(株)の海外展開事例紹介

ポラスくん

2022年2月4日

### 大きく2つの部分からお話します。

①なぜ『中小企業・SDGsビジネス支援事業』にチャレンジしようと思ったのか？

②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

### 会社概要

社名：北海道ポラコン株式会社(業種：土石・窯業製造業→コンクリート2次製品製造)

設立年月日：1973年(昭和48年)6月6日

代表取締役：中島 康成(42歳) 5代目の社長

年商：359百万円(令和3年12月期)

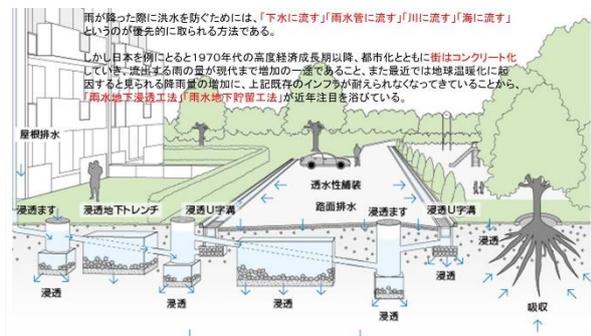
社員：28名

拠点：札幌本社、帯広事務所、東京事務所、粟山工場

人々は都市化の進展により機能的な生活システムを実現しました。一方で地表のコンクリート化により本来自然が持っている**透水・保水能力を著しく減少させ**、地下水位の低下による地盤沈下、河川の洪水による危険性の増大、下水道への負担増大、地表流出量の増大等、**新たな問題**を生み出しました。

そこに近年、地球の温暖化の影響と見られる今までは**果敢な気候変動(ゲリラ豪雨など)**が急激に増加し、人々の生活は翻弄されています。

**今、「水」を中心とした都市化のバランスを取ることが私たちに求められています。**



①なぜ『中小企業・SDGsビジネス支援事業』にチャレンジしようと思ったのか？

- ・北海道銀行時代の経験
- ・会社を取り巻く内外の環境

①なぜ『中小企業・SDGsビジネス支援事業』にチャレンジしようと思ったのか？

- ・北海道銀行時代の経験

①なぜ『中小企業・SDGsビジネス支援事業』にチャレンジしようと思ったのか？

- ・会社を取り巻く内外の環境

- 業界の指標と言われるセメントの使用量がバブル期の1/2~1/3に減少
- 平均年齢50歳以上という社員の高齢化
- 対外的な知名度の低さ
- 社員のモチベーションの低下
- 自分自身のモチベーションの低下

①なぜ『中小企業・SDGsビジネス支援事業』にチャレンジしようと思ったのか？

・採択後、どのような効用があったか？

- 会社のブランディング効果
- 若手社員の採用
- 既存社員のモチベーションアップ
- 対外的な知名度の向上、露出アップ
- 会社の将来に対する希望
- 北洋銀行SDGs推進ファンドからの出資
- 社員に海外経験を積んでもらえる
- 外国人技能実習生の採用



②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

- 1) いま一度、会社の製品や技術の対内外の整理
- 2) どの国の、どの課題に対してコミットできるのか
- 3) 現地への渡航、現地政府関係機関、現地日系企業、現地企業へのヒアリング
- 4) 企画書作成

海外展開に強いコンサルタントと組むことが得策

JICA主催の企業とコンサルタントのマッチング会を是非利用してください。  
(当社は、約10社(うち選外のコンサルタント8社)と面談)

②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

1) いま一度、会社の製品や技術の対内外の整理

→ 当社の場合…

- ・防災大国日本で培った雨水流出抑制のコンサルテーション力
- ・北海道では2社しか製造していないポラスコンクリートの製造
- ・長らく北海道における治水に貢献してきた実績
- ・地球温暖化に起因する急激な気候変動の増加により、国内外で需要が増している。
- ・安定した財務力

②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

2) どの国の、どの課題に対してコミットできるのか

→ とにかく現地に行く

2015年9月  
中国(北京、杭州、紹興)



2016年11月  
ミャンマー(ヤンゴン)



②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

2) どの国の、どの課題に対してコミットできるのか

→ とにかく現地に行く

2017年4月  
中国(北京、昆明)



2017年9月  
モンゴル(ウランバートル)



②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

2) どの国の、どの課題に対してコミットできるのか

→ とにかく現地に行く

2017年12月  
インドネシア(ジャカルタおよび近郊)



2018年1月  
インドネシア(バリ島、ジャカルタ)



②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

2) どの国の、どの課題に対してコミットできるのか

→ とにかく現地に行く

2018年3月  
中国(上海、北京)



2018年9月  
モンゴル(ウランバートル)



②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

2) どの国の、どの課題に対してコミットできるのか

→ とにかく現地に行く

2019年1月  
ベトナム(ヤンゴン)



2019年3月  
タイ、シンガポール



3) 現地への渡航、現地政府関係機関、現地日系企業、現地企業へのヒアリング

2016年11月 ミャンマーの建設系の展示会に出展  
 中小企業海外展開支援事業—基礎調査—に1回目の応募。  
 同 不採択  
 2017年6月 IICA主催の企業とコンサルタントのマッチング会参加  
 2017年9月 契約コンサルタントを決定。その後数回の打ち合わせ  
 2017年10月 1回目の事前調査として、インドネシア(ジャカルタ)に渡航(当社2名、コンサルタント1名)  
 2017年12月 2回目の事前調査として、インドネシア(バリ島およびジャカルタ)に渡航。(当社1名、コンサルタント1名)  
 2018年1月 中小企業海外展開支援事業—基礎調査—に2回目の応募  
 同 採択  
 2018年5月 同 調査開始(～2019年12月終了)  
 2018年8月 中小企業・SDGs支援事業—案件化調査—1回目の応募。  
 2019年3月 同 不採択  
 2019年12月 中小企業・SDGs支援事業—案件化調査—2回目の応募  
 2020年5月 同 採択  
 2020年9月



インドネシア国 膨張性粘土によるインフラ施設被害への  
 多孔質(ポーラス)コンクリート製品導入に関する基礎調査 別添2-3

【調査の目的】  
 ● 調査先 国：北海道パルティ株式会社  
 ● 調査先 所在地：北海道札幌市中央区  
 ● 調査先 対象企業：パルティ株式会社

【調査の目的】  
 ● インドネシアに渡航し、膨張性粘土被害を防止し、膨張性粘土被害を防止する。その被害状況を調査し、膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。

【調査の目的】  
 ● インドネシアに渡航し、膨張性粘土被害を防止し、膨張性粘土被害を防止する。その被害状況を調査し、膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。

【調査の目的】  
 ● インドネシアに渡航し、膨張性粘土被害を防止し、膨張性粘土被害を防止する。その被害状況を調査し、膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。膨張性粘土被害を防止するための技術・製品を調査する。

3) 現地への渡航、現地政府関係機関、現地日系企業、現地企業へのヒアリング

中島 隆成 氏  
 多岐にわたる事業に  
 取り組む決意を語る




3) 現地への渡航、現地政府関係機関、現地日系企業、現地企業へのヒアリング



3) 現地への渡航、現地政府関係機関、現地日系企業、現地企業へのヒアリング

◎現地調査でのポイント

- ◎社長、もしくは決裁権を持つ方が行く。
- ◎現地での食事や、ルーズさを楽しむことができる。
- ◎少し厚かましくても、アボをガンガン取れるコンサルタントと組む。
- ◎一つの面談を次の面談に繋げていき、輪を広げる。
- ◎現地の言語でプレゼンできる状態を確保する。



4) 企画書作成

◎ポイント1

- ◎自社のセールスポイントが明確である。できればオンリーワンの技術、製品。
- ◎自社にプロジェクトに取り組むチームを形成でき、且つ外部協力者も取り込む。
- ◎対象国での課題に対し、自社が貢献できる可能性と道筋が明確。
- ◎専門の方が見ても、わかりやすい用語の使いや図、写真の挿入。
- ◎地元もしくは国に対する貢献、波及効果(SDGs)。
- ◎IICA北海道の方に事前に見ていただく。
- ◎できるだけ、経験豊富なコンサルタントとチームを形成する。
- ◎アジア諸国は競争率が高い。特にベトナム、タイ、インドネシア。



改めて、今日お伝えしたかったこと。

①なぜ『中小企業・SDGsビジネス支援事業』にチャレンジしようと思ったのか？  
 ②応募、採択、現地調査事業をするには何が必要か？

- ◎会社のブランディング効果
- ◎若手社員の採用
- ◎既存社員のモチベーションアップ
- ◎対外的な知名度の向上、露出アップ
- ◎会社の将来に対する希望
- ◎北洋銀行SDGs推進ファンドからの出資
- ◎社員に海外経験を積んでもらえる
- ◎外国人技能実習生の採用




ご静聴有難うございました。



## 2.4. 海外展開を進める道内起業家等の活躍に学ぶ（サービス産業等）

日時：2022年2月4日（金）午後1時開会

場所：オンライン形式（Zoom）

内容：①「海外展開を進める道内企業事例」（事前録画の放映）

株式会社中山組（札幌市） 取締役 専務執行役員 滝沢 秀樹 氏

②「道内の経験を途上国のSDGs達成につなげる取り組み紹介」

株式会社エムリンクホールディングス（北見市） 代表取締役 本見 研介 氏

③「質疑応答」

コメンテーター：空間事業制作所 代表 鈴木 等 氏

コメンテーター：株式会社アレムインターナショナル CEO アクメトフ・ダウレン 氏

### はじめに

○司会 「海外展開を進める道内起業家の活躍に学ぶ」をテーマに講演を始める。

一つ目は、道内の大手建設会社である株式会社中山組・滝沢専務に、今までの事業からさらに広げて、別の分野に取り組んで海外展開をされている事例をお話しいただく。

二つ目は、株式会社エムリンクホールディングス・本見取締役に、もともとは草の根事業でモンゴルとの連携を進め、それをビジネスとしてつなげようとしていることについてお話しいただく。

最後に、ディスカッションを行う。

なお、中山組・滝沢専務は、本日所用の為、事前に講演録画を収録した。事前録画のインタビューの道銀総研・柿田より、はじめに中山組の会社概要の説明をし、続けて滝沢専務の動画を配信する。

### (1) 「海外展開を進める道内企業事例」（事前録画の放映）

株式会社中山組（札幌市） 取締役 専務執行役員 滝沢 秀樹 氏

○柿田 中山組は、大正12年創業、昭和5年設立の建設業者で主に土木建築工事請負業等を行っている札幌市内に本社がある企業である。

中山組の海外進出の概要としては、マレーシアに設立したグループ会社が、2020年4月から、PKS（パームヤシ殻）を日本へ輸出するバイオマス燃料事業に参入している。

この輸出事業の流れとしては、PKSをマレーシア国内でストックをし、それを日本人指導者による現地で品質確認し、マレーシア国内の契約工場から日本へ輸出等を行っている。

海外進出を行っている中山組のグループ会社は、日本法人名はDAYA SYNERGY BORNEO株式会社で、代表者は滝沢様、設立は2020年4月で、業務内容は、木質バイオマス燃料の輸入・販売業務をはじめ、再生可能エネルギーに関するシステム及び設備の販売、仲介等のほか、コンサル業務等を行っている。

2022年1月27日の北海道新聞に、インドネシア名誉領事に中山組の社長が就任したとの記事が掲載されたため、参考までに紹介する。中山組の子会社がインドネシアに昨年設立した現地法人を通じてバイオマス発電の燃料に使うパームヤシ殻を輸入していることが縁となり、インドネシア名誉領事就任となった。なお、交流促進が狙いであって、旅券の発給などは行わないものである。中山組の社長は、「道内では北大や介護現場などにインドネシア人が多数おり、より友好関係を深められれば」といった話をされており、紹介させていただいた。

滝沢専務の講演の流れとしては、「海外展開のきっかけ・経緯、現在の状況について」、「成功の理由

やポイント」、「海外展開における課題とクリア方法」、「今後、海外展開を検討する企業へのメッセージ等」である。それでは講演動画を配信する。

### 海外展開のきっかけ・経緯、現在の状況について

○滝沢 PKS事業ははじめから取り組もうと思っただけではなく、たまたま我が社の人的ネットワーク、仕事関連で取り組みことになっていったというのが現状。

経緯としては、平成7年に土木事業部の中に企画の部署をつくった。将来的には公共事業が足りなくなるため、土木開発事業として不動産開発事業をつくってみてはということで始まった。その部署では、土地の購入、不動産、開発行為等、様々な許可を取り、販売し、税務処理等をするといったプロジェクトを始めた。

平成14年には、色々な方に話を伺う中で、建設業者は土木と建築の技術的なことしか知らないため、寺子屋的な勉強会を社内で実施した方が良いということになり「ぶら村塾」を設置した。

「ぶら村塾」はその後17年続き、100回目の開催時にはPKSの話講師にしてもらった。「ぶら村塾」には、毎回60名～70名が参加し、社内だけではなく、社外の参加も増え、全体の参加者の8割～9割が社外の方になり、参加者にも広がりが見られている。社外からの参加者は、海外の方もおり、PKS事業関係者、商社、金融機関等である。

ぶら村塾で、インドネシア人講師がPKSについて講演した際、講演を聞いていたバイオマス発電関係者が、インドネシアにPKSがあるのであれば一度見に行きたいという話になった。その際、両者が初対面だったため、中山組が間に入り、調整することになった。それが令和元年で、コロナ前だったため、インドネシアに行ったが、PKS事業にするには、公的な問題、税金の問題等があり、新参者が入るにはやりづらいということがわかり、ボルネオのサバ州、マレーシア側のPKS業者と知り合いになり、一緒に取り組むところから始まった。

中山組は以前から、ニセコ、倶知安等で事業を行っており、海外投資家等との業務実績がある。海外業者との仕事は、言語や法律が異なる者同士の為、トラブルが起きたこともあった。それらの経験を通して、海外業者との仕事のやり方、コミュニケーションの取り方等を勉強し、それが実績になっていた。

当社は、開発事業を行う中で、処分場処理設備、ごみ問題等、環境問題にも対応しなければならなく、「ぶら村塾」で講師を招いて勉強を続け、平成22年頃、土壤汚染対策法が変わるということでさらに勉強をしていた。それと並行し、その2年後位には、アスベストの問題が懸念されつつあったため、民間の調査機関の法人をつくろうと誘われてアスベストの協会をつくり、環境問題等についてもさらに勉強をしてきた。

「ぶら村塾」でPKSを講演テーマにした頃、バイオマス燃料は国内の間伐材を使うのが理想で、FITのこともあり、発電所がたくさん立ち上がり、認証が取られていたが、燃料が足りずに頓挫してしまうところがあるという話を聞いた。

結局、バイオマス燃料となる木材がなければ、東南アジア等から輸入しなければならなくなり、間伐材なのか伐採なのかと本末転倒の話になりかけていた。その時に、PKSが山のように捨てられ、環境問題になっていた。

日本の商社は既にPKS事業に取り組んでいたが、ボルネオでは、インフラ整備、道路整備があまりされておらず、マーケットとしてやりづらさもあったようで、そこに当社は着目した。「ぶら村塾」で講師にもらったインドネシア人が、現地での直接対応ができ、ブローカーも要らないとの話をし

てくれ、手習的にマレーシアのサバ州で小さくてもいいから一つ始めてみようという所からスタートした。

PKS輸出事業は、パーム農園から搾ったかすをトラックに積んできたものを、表面に汚れがついているため、それをスクリーニングマシンで払い落とし、ストックし、それを港で、船に積み込む作業となる。機械仕事は少なく、人力が必要な為、地元の信用できる人たちとタグを組み、現地で数名を雇用し、工場も借りることができ今日まで進めてきている。

### 成功の理由やポイント

○滝沢 以前からニセコ等で海外業者と仕事をしてきて勉強になったことは、コミュニケーションをどう取るかということである。

当初、通訳に一番に言われたことは、こちらの意向で話をしてくれる通訳を使うということと、ネイティブな話し方ができる人と仕事をした方がよいということである。

当初、外国人との打合せの際、通訳を介してしていたが、日本人は説明をしてから結果を言いがちだが、イエスカノーといった結果を先に言ってくれと言われた。答えを先に言って、その後質問が来たら説明という順番の方が、外国人とのコミュニケーションがスムーズに進むことを学び、これは今回の海外進出にも非常に役立っている。

単に英語ができる日本人の通訳であれば、ペーパーでのやり取りと同じであるので、先方の意向をくみ取り、ビジネスを知っている通訳を雇うことが大切だと知った。

今回の事業で、通訳をしてきているインドネシア人は現地でのビジネスをよく知っていて、例えばこちらが話し始めていても、それは伝えないほうがいい言葉と教えてくれる。そういう優秀な人が通訳にいてくれたことも成功の要因の一つにある。

### 海外展開における課題とクリア方法

○滝沢 日本の商社でPKS事業に進出し失敗している話を聞いたことがある。当然、語学力があり優秀な人が多いが、一人で入っていき、現地のブローカーにだまされ、頓挫したようだ。当社の今回の事業では、優秀な通訳、地元とのつながりをつくれる人との出会いがあったので、小さいリスクで海外進出できた。

当社は、海外進出にあたり、インフラ整備は本業なので、現地の工場までの道路整備をはじめ、はしけといった川の護岸工事、工場の整備等、全ての工事を自社で実施した。最初からすぐにはもうからない。薄利だが、3年～4年かけて、地場をつくることが重要である。

地元の信用を得ないことには、国内でもそうだが、地元で協力してもらう為には、継続的な地元の雇用が必要である。

現地スタッフは一生懸命働いてくれおり、次から次へと情報も入ってくる状況にある。海外に行ったほうが良いということではなく、たまたま海外だったということだが、もし海外に進出するのであれば、現地での信用を得ることが重要である。

現地にはだますような人もいるが、現地に根付けるよう誠実に仕事をしていると、周りの人たちが一緒にタグを組んで、そういう人たちを排除してくれるようになる。

### 今後、海外展開を検討する企業へのメッセージ等

○滝沢 当社は、海外に進出するのが当初の目的ではなく、仕事を進めた先がたまたま海外だった。

何かをやるために海外に行きたいというのではなく、国内で仕事をやっていて、海外にも拠点をつくることができるというタイミングがあればつくればいい。海外でないと駄目だということはまずないと思う。そういうスタンスで行くほうが、無理がないと思う。

これまでの経緯の中で、海外進出にあたっての課題をクリアできる、周りに優秀なブレインの方がいて、人的ネットワークに恵まれていたことは大きい。

コロナのこともあるが、海外進出したからには、現地にはなるべく顔を出した方がよい。やはり、現地に行くと、先方と対面で話すことができ、信用もしてくれる。

あわせて、海外に行くにあたり、様々な専門家、現地をよく知る人たちに話をしっかり聞いた方がいい。

## コメント

○司会 今頂いた話の中のポイントとしては、海外に行くのが目的ではなく、いろんな事業を考えた上で海外に行くべきということ、また、その基盤にあるのが「ぷら村塾」という勉強会を通した多くの学びがあり、そこでの専門家との情報交換、人的ネットワークの形成等によって、海外進出にもつながっているということだった。

「ぷら村塾」の講師をされたことがある空間事業制作所の鈴木代表からコメントを頂きたい。

○鈴木 以前、滝沢専務から、モンゴルでの事業の話をしてほしいということで、「ぷら村塾」で講師をしたことがある。当時、モンゴルに行きはじめたばかりだったが、講演させていただいた。「ぷら村塾」のような取組は非常に重要だと思う。本人が海外等に行かなくても、既に行った人たちからどんどん情報を得ることをはじめ、人的ネットワークもどんどん広げていくことが大事だと思う。滝沢専務はそれを具体的に実践しており、ネットワークが広く、非常に顔が広い。その人的ネットワークの広さが、海外進出につながったのだと思う。

## (2) 「道内の経験を途上国の SDGs 達成につなげる取り組み紹介」

株式会社エムリンクホールディングス（北見市） 代表取締役 本見 研介 氏

○司会 本見社長は、私どもが2011年度、2012年度に実施した地域の課題を宝に変えて、地域の創生というインキュベーション事業の頃から付き合いがある。その際、地域の課題を解決してきた経験を今は海外でも展開されている。今日はその海外展開についてのお話を頂く。

## 会社概要について

○本見 私は札幌生まれ札幌育ちだが、平成12年に脱サラをし、オホーツクに家族で移住し、起業した。

エムリンクホールディングスのMはミリオンリンクを意味している。地域が生き残るためには、たくさんの方の連携があってこそ、単独では生き残れないと思い、それを名前にしてエムリンク、ミリオンリンクと意味の社名を付けた。

地方に行くと気づいたことは、福祉課題が非常に多いということ。札幌では、障がい者、高齢者等とふれる機会はほとんどなかったが、地方に行き、福祉課題が非常に身近な課題であることから福祉事業を立ち上げた。会社は北見市に拠点を置き、全道、全国、全世界に発信している。

なお、北見には看護大学があり、この看護大学と北見市がJVで、JICAの事業でモンゴルの生活習慣病の解決のための取組をしている。モンゴルは肉と塩をメインに食しており、平均寿命も非常に低く、

脳血管の病気も非常に多いためである。

当社は、最初からホールディングス形態ではなかった。当初は一つの会社だったが、福祉課題は、行政の取組の仕方、地域性によって様々で、それ合わせて、地域にあったケアする会社をつくっていくために、会社を分社化、統合をし、現在は11の子会社、関連会社形態としている。これからもグループ会社は増えていくと思う。現在、連結で15億円位、職員数は短時間も入れて420人程度の会社である。

### 現在の取り組みについて

○本見 福祉のほぼ全域にわたる事業を行っている。高齢者介護事業をはじめ、障がい者福祉、障がい者の就労支援、ニート、ひきこもりの支援、成年後見、地域内のハイヤー等移動支援、障がい者が働ける温泉旅館事業等を行っている。全道各地で、小規模な事業所を展開していることが当社の特徴だと思う。

以前より取り組んできて良かったことは、感染症対策、災害対策である。点在していることによって、どこかで何か起きてても周りから応援できる、受入れができるようにしてきた。意識的に点在させたわけではないが、こういう形態、小規模多機能戦略を取ってきてよかった。

海外支援としては、JICA事業に取り組みながらモンゴルの支援をしている

SDGsの実践としては、17項目のうち4項目について重点的に実践している。

地域のM&Aとして、お互いに支えあって、何とか事業を継続していかないとなくなると、地域のためにこの会社がなくなったら困るといったところで、支え合いのM&Aに取り組んでいる。

### SDGs への取り組みについて

○本見 SDGsの3、8、10、11に特に取り組んでいる。当社が最も大事にしていることは、すべての人に健康福祉で、あわせて、働きがいも経済成長についても同時に考えていかなければならないと思っている。

当社は福祉と経済成長は両輪でなければならず、どちらが先行しても駄目で、伴走型、両輪型を常に意識し、一つの理念にもなっている。

不平等から起きるトラブルや事件、事故は非常に多いので、不平等はなるべくなくしていこうという取り組みもしている。

また、住み続けられるまちづくりということで、地域がなくなるとは困る、住み続けたい高齢者もたくさんいる。

### 海外での事業について

○本見 モンゴルへの支援等は、JICA事業がきっかけだった。以前から北見では看護大学を中心にモンゴルとの行き来があり、報告会等に参加させてもらっていた。

モンゴル人は、健康のため色々取り組み始めており、日本の習慣等を取り入れていきたいとの意向があり、好印象だった。JICAの草の根運動ということで、モンゴル、特にウランバートル、中でもゲル地帯ではどのような状況かということで、草の根支援事業に採択頂き、活動してきた。

ウランバートルに支社を設けて、日本語がN1クラスのモンゴル人に支社長になってもらった。やはり、拠点を置かないと、情報等が取れないため、思い切って支社を設置した。

モンゴル人は親日家が多く、相撲等のスポーツでも交流がある。また、自分がどんな犠牲を払って

も家族を大切にするという基本的な考え方を持っている。さらに、モンゴルは経済成長期にあるので、若年層が家で高齢者の面倒を見ていても経済成長につながらないので、何とか彼らを思い切ってウランバートルで働かせてあげたい、所得を取らせてあげたいという気持ちを非常に強く持った。

モンゴルは、大学進学者の半分以上が女性で、男性よりも女性のほうが元気な印象のある国である。

あわせて、モンゴルは、風土が北海道に非常に似ている。一軒一軒の距離が離れており、家族単位で動き、冬の寒さも似ている。

なぜモンゴルだったかは、スタッフみんながモンゴルに親しみを持ち、いい人達との出会いがあったこともきっかけである。モンゴルで介護福祉事業をやりたい、日本の地域包括ケアを実践したいとスタッフみんながそう思ってくれたとことで、大きく一步を進めることができた。

介護事業はそんなにもわかるわけではないので、みんながやろうと言ってくれないと進まない。みんなが承認してくれて、モンゴルだったらやりたいと言ってくれた。

一般的には、高齢者の世話をするのが介護だと思われがちだが、日本型介護は非常に高い技術を持っており、まずはそこを理解してもらいたいというのがスタート地点だった。

自立生活実現のための自立支援プログラム、自立するためにどういうプランが必要なのかを徹底的に追求しているのが日本式介護である。また、個別ニーズに基づいたケアプランの作成と実践を行い、自己決定支援も日本型介護の特徴である。さらに、認知症ケアについても日本は非常に特化している。日本は寿命が長く認知症が非常に多いが、海外では認知症になる前に亡くなるため、日本の認知症ケアについてはナンバーワンだと思っている。

日本でもこれからだが、ICTやAIを活用した介護システムは今後必要となってくる。

ベトナム、中国、インドネシア等で話をすることがあるが、一般的に介護は、医療、治療だと思っている。介護の概念を、東南アジアをはじめ、広めていくことも必要である。

当社が直に現地に入って運営するのではなく、コミュニケーションを取るのは現地のパートナー機関で、ここがしっかりとやっていただき、ここに技術支援、運営指導をしっかりとやっていくのがビジネスプランとなっている。

## 課題について

○本見 事業を進める上で、パートナー機関・企業の選定が一番の難しいところである。また、将来的に、日本型介護をどう広めていくか、どう商売にするか。

当社は現地に行って汗をかくが、将来的には、現地で育てた優秀な人材を、介護職員ではなく、キャリアスタッフとして、管理者、役員としていきたい。介護業界は現場スタッフの管理、経営する人材も不足している。いずれは、こういった人材まで育成したい。

パートナー機関の候補の選定は大変で、国、行政の支援がなければ全く進まない。あわせて、当社がどのように展開をしたいか、一緒にやろうと、様々な民間企業、NGO、NPOを回っているところである。あとは、しっかりとしたビジネスモデルを構築できるかどうかにある。

日本の地域包括ケア、日本型介護が優れているといっても、現地に受け入れられるかどうかが大変なところである。障がい者、車椅子の高齢者等が当たり前に参加できるような状況、文化にはなっていない。また、社会保障制度がまだ脆弱な点も課題である。さらに、サービス事業所が、ゼロではないが、皆無に等しい。

看護師、医者はいるが、介護員、ソーシャルワーカーがいない。介護員、ヘルパー等の資格制度がまだほとんど整っていない。この辺も同時に育てていく必要がある。

## 今後の取組について

○本見 当社の挑戦は、コロナの関係で進まなかったこともあり、始まったばかりといった状況である。他国の福祉の向上のためには、現地に行って我々が汗をかく姿をみてもらわないと信用されない。

日本の介護事業所は、とにかく人材が欲しいので、海外からの人材獲得に一生懸命だが、人材獲得する前に先方の国に行って汗をかき、高齢者のケアをするべきだと思っている。

将来的には、ウランバートルのまちの中で車椅子乗った幸せそうな高齢者が介護員と一緒に買物をしているのに出会うということを目指している。

## (3) 「質疑応答」

### (3)-1 コメンテーター、質問者：空間事業制作所 代表 鈴木 等 氏

○司会 それでは、モンゴルで事業を展開されている空間事業制作所・鈴木代表からコメントを頂きたい。

## 第三者介護の広がりについて

○鈴木 2013年からモンゴルで、主に都市計画とか建築関係のコンサルティングをしている。先ほど、現地パートナーの存在は重要という話があったが、私も日本語がN1クラスの方を採用し、現地で会社をつくった。その他、現地の設計事務所、現地のディベロッパーのパートナー、信頼できるパートナーを見つけて仕事をしてきている。

私もモンゴルに住んでみて、モンゴル人は家族を非常に大事していることがわかった。家族が1人で困っているという状況はモンゴルではほとんどないが、ウランバートルは人口集中しており、介護が必要だと思われる人たちも今後は増えてくると当然予測され、実際に現地に行かれて、その辺の情報も集められていた点は、非常に重要なことだと思った。

政府、政治家、議員等も含めて、介護の必要性を感じてもらい、少しずつでも予算をつけてもらうという辺りも大事だと思った。

○本見 ウランバートルでもそうだが、第三者介護を広めたいと言うと、ほとんどのモンゴル人が、家族が最後までケアするのが当たり前という思想が強い。

高度経済成長の前までは、日本も同様の思想だったが、第三者介護になりつつある現状をみると、これからそうは言っていられないという手応えが逆にある。モンゴルは経済成長中で、親の介護で仕事に出られないということにはならなくなると思う。

追い風になっていることとして、国連の障がい者の権利条約、子どもの権利条約にモンゴルも批准している。国連の子どもの権利条約、障がい者権利条約に批准したということは、それをやらなければ駄目ということである。こういうことが追い風になって、経済成長、国連への対応というのを考えると、政治も含めて、福祉の自立に着手しなければならない状況が来るという手応えを感じている。

## ビジネスモデルの構築について

○鈴木 国として取り組み、資金的な裏づけも取っていくことは今後重要で、今はそういう方向で動いていくだろうと思うし、実際にそうなってきたことがわかった。

モンゴルは日本以上に格差のある国だと思う。日本は資金も比較的あるが、モンゴルは国としての体力があまりない。公務員でも給料が未払いになる状況が発生しており、国自体が予算をつくれぬ。

その辺の仕組みを今後どうつくっていくか課題になってくると思う。

○本見 ビジネスモデルをつくるのに非常に苦労している。

モンゴルには半端ではない富裕層がいる一方で、多くは貧困層である。社会保障制度が全くないわけではないが、高齢者に年金のような形で数百円が出るが、その数百円ですら搾取する人たちがたくさんいる。弱者がさらに搾取を受けるといったことが当たり前の状況である。

現地にNGOがあり、彼らはそういうところにどんどん入って行って支援している。どうやって支援しているかという、寄附である。日本からの寄付は結構多かったが、運営資金としては十分ではない状況で活動している。東南アジア、中国も含めて、寄附を集めているようだった。

貧困層への何とか手を差し伸べてもらいたい、寄附を募っているということは、別に恥ずかしいとは思わない。日本は寄附文化があまりないが、寄附してもらうということは恥ずかしいことではないし、そういうことも含めてビジネスモデルをつくっていこうかと思っている。

### 司会からの質問「障がい者の活動の場づくりについて」

○司会 モンゴルで、障がい者の活動の場をつくることについてどのようなイメージを持たれているか。

○本見 どちらかというとならば障がい者支援のほうが、先ほど言った国連の障がい者権利条約が少しずつ浸透してきており、障がい者が社会参加しつつある。特にITツールを使って何かをするという部分は遅れてはいるが、高齢者の人権擁護のほうが非常に遅れている。家族ケアが絶対ということが根強いのだと思う。

障がい者の就労の支援、就労場所、社会参加支援をしながら、子どもの人権もそうだが、今後は高齢者支援も進めたい。高齢者支援はハードルが高く、やはり、家族ケアが中心であることが要因だと思う。

### (3)-2 コメンテーター、質問者：株式会社アレムインターナショナル CEO アクメトフ・ダウレン氏

○司会 それでは、高齢者への支援活動をされている株式会社アレムインターナショナルCEOアクメトフ・ダウレン氏からコメント等を頂きたい。

### 制度問題への対応について

○アクメトフ 当社は、2010年位から介護、医療関係分野で日本と母国のカザフスタンの間に入って、いろいろな支援、協力をさせて頂いている。

私は大学の文部省の奨学金で研究生として来日し、日本に来て30年近い。様々な経緯で国際ビジネス関係の仕事、国際交流会議にも参加し、それが今の仕事のきっかけになった。

様々な分野で実際に仕事をしてきて、例えばIT技術を使った農業関係、養殖、畜産の事業、その中でJICAのプロジェクトにも参加してきた。

日本が興味を持っている分野は、やはり医療、健康、福祉だと思う。共同研究だけではなく、介護用品、薬、栄養食品といったものの販売や、その中で、福祉関係のスポーツでも仕事をしている。

北海道の福祉関係者から声をかけて頂き、カザフスタンの福祉に貢献したいという意向もあったので、車椅子、その他介護用品を日本から持ち込んで、向こうに寄附している。

モンゴルとカザフスタンは非常に近く、モンゴル人の特徴について、本見社長から説明をいただいたが、カザフスタン人も似たところがあると思う。例えば、親日であるところ、家族を大事にする

ころ、高齢者の施設ではなく家族内で介護するところである。

本見社長の話にあったように、現地では日本のような制度が整備されていないところが課題であると思う。制度問題への対応は今後どうしたらよいか。

○本見 現地へ行くたびに労働省には必ず顔を出し、制度をスタートさせてもらいたいということを常に陳情している。

ただ、裕福な国ではないので、その制度を構築するというのはなかなか難しい。相当時間がかかると思うが、まずは民間ベースから取り組んでいる。

○アクメトフ 仕事の中で、例えばモンゴル政府、厚労省との接触はあったか。

○本見 常にある。ただ、選挙のたびに全員変更するため、なかなか取り組みが進まない。6年以上やっているが、全然進まない。

○アクメトフ 当社も福祉分野だけではないが、政府とやり取りをしているが、仕事を進めるためには、実務的な方をはじめ、企業、組織と接触しないと、なかなか進まない。

#### 司会からの質問「介護用品等の今後の供給について」

○司会 介護用品、車椅子等の資機材が必要になってきて、そういうものは現地でもニーズがあると思うが、供給はどう考えているか。

○本見 中国製品、韓国製品が多いが、福祉用具は入ってきてはいる。ただ、入ってきて、その使い方、運用の仕方が市民に伝わっていないので、ショーケースの飾り物になっているというのがほとんどである。

○司会 ユニバーサルデザインというか、現地では車椅子が動けるような環境にはまだなっていないか。

○本見 路面状況は非常によくはない。

○司会 そういった部分での改善も将来的には必要になってくると思う。

○本見 まずはメンタルの部分、障がい者、高齢者が外出してもよいのだ、社会参加してもよいのだ、そのためには車椅子等が必要なのだと思ってもらうことが第一だと思っている。

#### 司会からの質問「地域連携について」

○司会 北見にはJICAの窓口があり、そういった支援機関をはじめ、地域で連携しながら今後取り組みを進められていくか。

○本見 地域連携は非常に大事だと思っているが、介護福祉業界はみんな自分のことで精いっぱいな状況で、連携して何かアクションを起こそうというところまではいっていないと思う。

○司会 「世界冬の都市市長会議」は、札幌市の提唱により第1回市長会議が札幌で開催されたことが始まりの会議だが、平成24年には、第15回世界冬の都市市長会議をモンゴルの首都ウランバートル市で開催した。モンゴルとの交流、意見交換等の為にも、札幌市だけではなくて、北海道内の他の自治体等との連携、今後北見市も連携できればいいと思う。

○本見 おっしゃるとおりである。

#### (3)-3 参加者からの質問

##### 分社化した理由等について

○司会 事務局で受け付けた質問を読み上げる。「本見社長の会社はホールディングスという形にして

いるが、分社化した理由とその管理面でのメリット、デメリットを伺いたい。」との質問がきているが、本見社長いかがか。

○本見 分社化した理由は、地域ごとに社会課題が違うためである。日本全国課題は一緒だが、その地域ごとに、行政が積極的に取り組んでいるところと、そうではないところの差が大きい。地域ごとによって地域課題が違うので、まず分社化をした。

事務関係は、ホールディングスで全部まとめてやっている。現場は現場の仕事に専念してもらい、経理、労務管理は全部本部でやる。現場は現場に専念してもらう為に分社化をして、最近やっとその効果が出てきた。

## さいごに

○司会 2名の講演について、中山組では、様々な人達のアイデアを巻き込んでそれを実現すること、「ぶら村塾」という勉強会での学び、人的交流等ができ今につながっていること、そこでの人的ネットワーク形成により今回の海外進出事業につながっているとうかがった。

エムリンクホールディングスでは、自分たちが克服してきた、これから克服しようとしている課題は世界中どこにでもあって、そういう認識の下に、スタッフ全員に、まず、モンゴルを好きになってもらう。そこから始まり、つながっていくことが、新しく事業を始める上では必要だと思った。

様々なネットワークでつながり、様々な人たちから情報を得て、相手をよく知り、つながっていくということは、収益等についてはどこまで考えるかというのは別になるが、互いにハッピーになれるような仕組みができればいいと、二人の話を聞いて感じた次第である。

ネットワークを使いながら、相手国と同じような課題認識を持つことによって、相手国も変わるし、エムリンクホールディングスのように企業内でスタッフがモンゴルを好きになり、モンゴルで仕事をすることによって色々な刺激があるのではないかと思っている。相手の国だけではなく、自分の会社も活気づけるという動きなのだと思う。

よく海外展開ができない理由として、人材がない、情報がない、ネットワークがないという話を聞く。資金がないのは課題ではあるが、人材が足りないというのは、人材を集める工夫がもっと必要だと思う。情報収集やネットワークに関しては、中山組のように自分たちが勉強会を立ち上げて社内のみならず社外の人たちとの交流等をはかり、それを長きにわたり実施されてきたのが宝となり、今につながっていると思う。

海外展開ができないのは、何が課題だからというのではなく、課題解決のために、海外展開するためにはどうしようかという次の一步を自分たちで進めなければならないのだと思いながら、当セッションを終わらせていただきたい。

本日はありがとうございました。



平成14年3月 設立  
有限会社 エムリンク

「エム」は **ミリオン** (100万=たぐさん)  
「リンク」は **つなぐ**



エムリンク  
ホールディングスグループ



エムリンクホールディングスの概要  
本社 北海道北見市

株式会社エムリンクホールディングス



**3つの挑戦!**

時代は常に目まぐるしく変化しています。  
変化に追いつくのではなく、変化をいち早くキャッチして、常に**革新**し続ける企業。それが、エムリンクホールディングスが目指している姿です。

- JICA モンゴル支援
- SDGs の実践
- M&A の推進

**SDGsの取り組み**

- 3 すべての人に健康と福祉を
- 8 働きがいも経済成長も
- 10 人や国の不平等をなくそう
- 11 住み続けられるまちづくり

SDGsは、国連加盟193か国が2016年~2030年の15年間で達成するために掲げた、国際社会全体の17の目標です。  
当法人グループでは、以上の4つの視点で社会貢献に取り組んでいます。

**JICA事業**

草の根支援(2016-2017) 介護人材育成事業をきっかけにモンゴルとの関係がはじまる

2017年にウランバートルにモンゴル支社設立  
2023年UB(ウランバートル市内)に介護施設の建設を予定!



何故、2016年からJICAの草の根事業から始まり今日まで活動が続いている理由とは・・・

- ①とても親日
- ②家族をととても大切にす国
- ③経済成長期にあった
- ④北海道に似た風土
- ⑤多くの職員がモンゴルが大好きに

この地で介護福祉をやりたい!  
日本の地域包括ケアを実践したい!

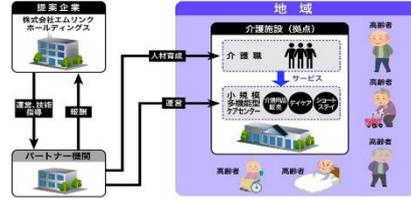


### 日本式介護の移転

1. 自立生活実現のための自立支援
2. 個別ニーズに基づいたケアプランの策定
3. 自己決定支援
4. 専門的認知症ケア
5. ICTやAIを活用した介護システム
6. おもてなしの心



### 想定しているビジネスモデル (提案製品・技術)



※近い将来、優秀な人材を当社のキャリアスタッフとして受け入れたい。

### 調査結果 - パートナー機関候補の選定

先行事業実施機関、競合他社、運営体制(人材)、財務、理念、事業内容、集客力の観点で評価を実施。

- ▶ **パートナー機関候補:**  
ハンオール区の学校法人  
ハンオール区役所
- ▶ **事業の連携が可能な機関:** **ハンオール区役所 社会政策課**  
訪問介護サービスを実施している現地民間事業所
- ▶ **介護人材研修で連携を検討している機関**  
国立介護開発センターを研修講師として登用することも検討



### モンゴル資本の民間事業所 (訪問介護)



### NGO母体の事業所 (介護老人福祉施設)



### 日毛合併の民間事業所 (通所介護)



### NGO母体の事業所 (介護老人福祉施設)



### 社会保障分野における開発課題

- ▶ **障がい者・高齢者の社会参加・社会的包摂の推進に係る課題**  
介護を必要とする障がい者・高齢者が社会参加できる機会が少ない。
- ▶ **脆弱な社会保障制度**  
年金、給付金は年齢に応じて支給されるが、介護(予防)サービスを受けるのに十分ではなく、手続きも煩雑。
- ▶ **地域での自立生活を支える介護福祉サービスの不足**  
国公立の介護施設では、介護を必要とする障がい者・高齢者の受け入れには十分ではない。
- ▶ **介護人材育成制度及び資格制度の未整備**  
介護人材の業務内容や資格制度は確立されておらず、事業所によって実施される研修内容は統一されていない。

私たちの挑戦は、はじまったばかりである。

他国の福祉の向上に本気で汗を流し歩き続けるしかない。

いつかウランバートルのまちの中で車いすに乗った幸せそうなおばあちゃんと介護員に出会うであろう。

