

中堅・中小企業による グローバル価値共創の実現を目指して

2022年5月

関東経済産業局 総務企画部 国際課

RIETI コンサルティングフェロー

坂本 雅純

はじめに

これまでのモデル



日本企業は、輸出で稼ぐモデル、円高を背景に海外製造拠点を設立するモデルが主流であった。特に海外拠点設立に際しては、現地の安価な労働力を梃にしつつ、日本を含む先進国向けの高い製品やサービスを提供する形態が一般的であった。

直面する課題



21世紀に入り、台頭する韓国や中国企業等に押されて日本は市場の優位性を失っていく。また、新興国自身も急速な社会のデジタル化によって市場が急成長し、ユニコーン企業数も飛躍的に増加する等、市場の面でも企業発展の面でもまさにリープフロッグを遂げるようになったといえる。現地マーケットに競争優位性を見いだせず、決断が遅い等の企業体質に関する課題を抱える日本企業は、提携先として疑念のまなざしさえ向けられることもある事態となってしまった。

問と解の検討



日本企業は今後どのようにマーケット獲得や競争優位性の確保を図るべきか？そもそも目指すべき像はそれで良いのか？

今後の政策検討に当たって、現下のファクトや今後日本に求められる価値も踏まえつつ、関東経済産業局にてグローバル価値共創調査事業を行い、問への解を検討した。

- 1. 前提となるファクト、整理学**
- 2. 関東経済産業局のグローバル価値共創調査**
- 3. 気づき等**

1. 前提となるファクト、整理学

2. 関東経済産業局のグローバル価値共創調査

3. 気づき等

1.1 国際情勢や新興国市場を踏まえた日本の役割

- 持続可能性・公平性が追求され、新興国が成長する中で、日本の役割は変化している。

国際的にクローズアップされてきた価値

新興国の発展系譜

日本の新興国ビジネス

1960年代
(20世紀後半)

■ 資本/自由主義経済の成長

- ・貿易障壁の削減を通じた「効率性」、「自由化」の追求
(冷戦下における“西側”の経済成長・優位性確立)

■ 南北問題の時代

- ・植民地宗主国から独立後、貧困削減等の「発展途上国」としての課題を内包
- ・イマニュエル・ウォーラーステインの世界システム論での「周辺」として存在

■ 輸出・開発援助者たる日本

- ・円安を背景に製造業中心の輸出ビジネス等により「高度経済成長」を実現
- ・開発援助(ODA)の実施及び(東南アジア等への)戦後賠償の実施

1980-2010年頃
(20世紀末～
21世紀初頭)

■ グローバル市場経済の最大化

- ・「多国籍企業」等の活躍による世界各地でのビジネス拡大
- ・株主の価値最大化
- ・二国間、多国間での経済連携

■ 工業化・市場化の時代

- ・新興工業国化(冷戦や開発独裁等の文脈は存在)
- ・市場経済への移行(制度整備等)
- ・ミレニアム開発目標(MDGs)、BRICs論、消費市場への注目
- ・多国籍企業の活躍・グローバルバリューチェーンの広がり

■ 先進工業国/課題先進国・日本

- ・プラザ合意後の円高を背景に、現地工場建設等による対外直接投資の拡大、「トヨタ生産方式」導入等による技術移転
- ・「質の高いインフラ」輸出・投資を掲げた現地市場獲得

2010年頃
～現在

■ 持続可能で公正な社会

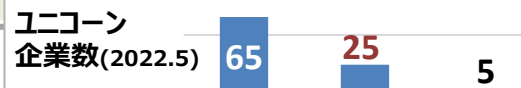
- ・データや重要技術含め、多角的分野からなる「経済安全保障」の確保
- ・気候変動、新型コロナウイルス、人権、グローバルイシューの顕在化
→ 持続可能な開発目標(SDGs)の重要性の高まり

■ 成長・デジタル化の時代

- ・現地社会課題解決の要請、well-beingの追求
- ・グローバルバリューチェーンの深化
- ・デジタルの普及によるビジネス・生活における「リープフロッグ」の顕在化、スタートアップ企業勃興

■ 共創パートナーとしての日本

- ・ベンチャー投資や協業、市場開拓
- ・デジタル・ヘルスケア等の課題対応
- ・新興国の実態を踏まえた国際ルールへの参画



出所: CB Insights

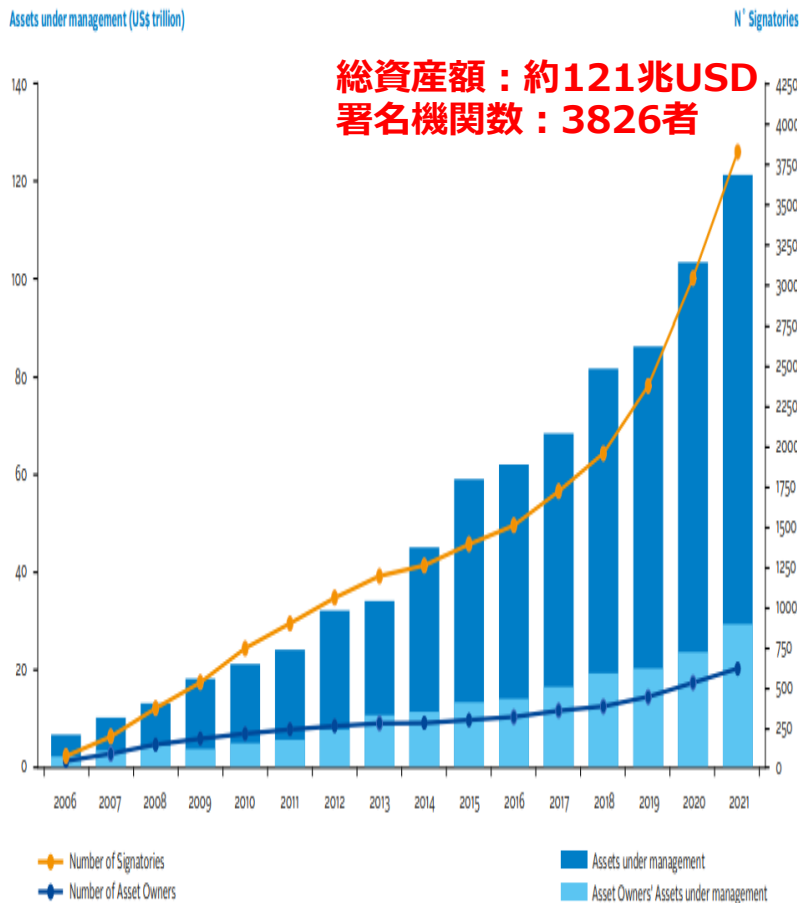
出所:

- ・伊藤亜聖「共創パートナーとしての日本」(NIRA総合研究開発機構オピニオンペーパー、2021)
- ・岩崎薫里「第2ステージに突入した東南アジアのスタートアップ」(環太平洋ビジネス RIM 2022)
- ・トラン・ヴァン・トゥ、苺込 俊二「アジアの雁行型発展と貿易構造の変化」(季刊 国際貿易と投資 Winter2015)
(上記を基に坂本にて加工作成)

1.1 持続可能性の要請、社会課題市場の拡大

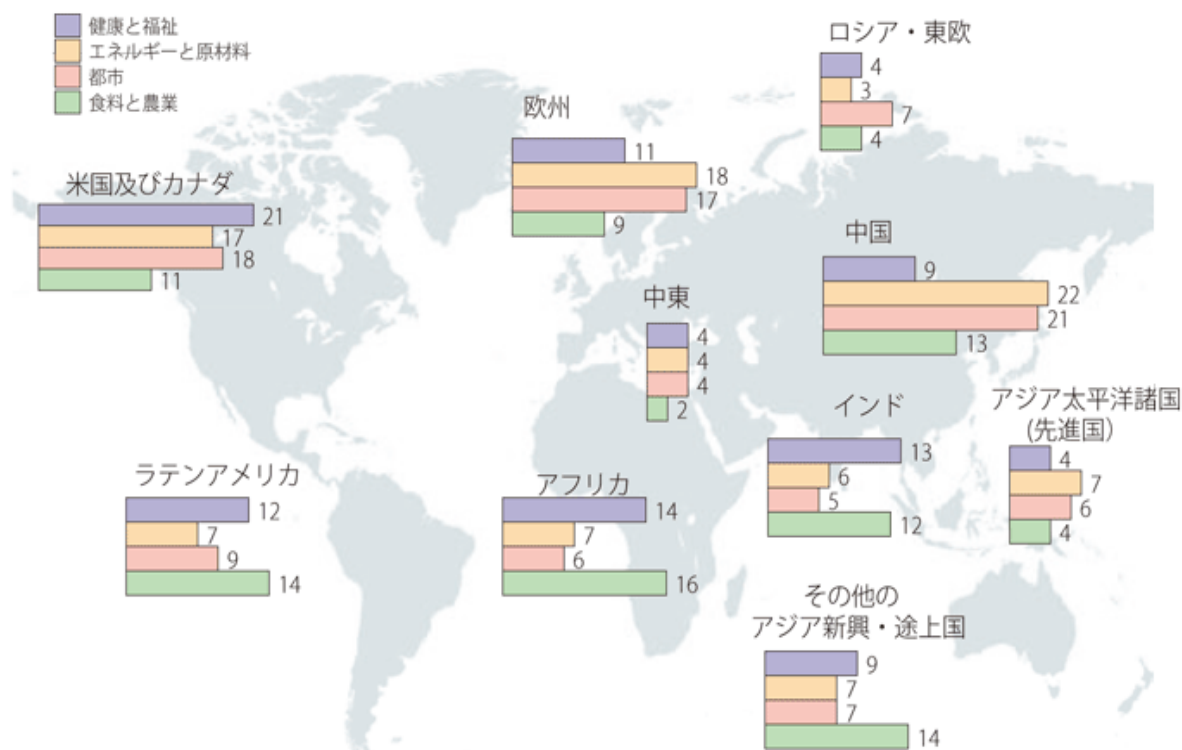
- 世界的に、持続可能な社会への実現要請が上昇傾向にある。
- 新興国には、各社会課題に一定の市場規模が存在する。

✓ 国連責任ある投資原則（PRI）への署名機関と運用資産総額の推移



出所：UNPRI

✓ 期待される市場機会創出額の地域別シェア



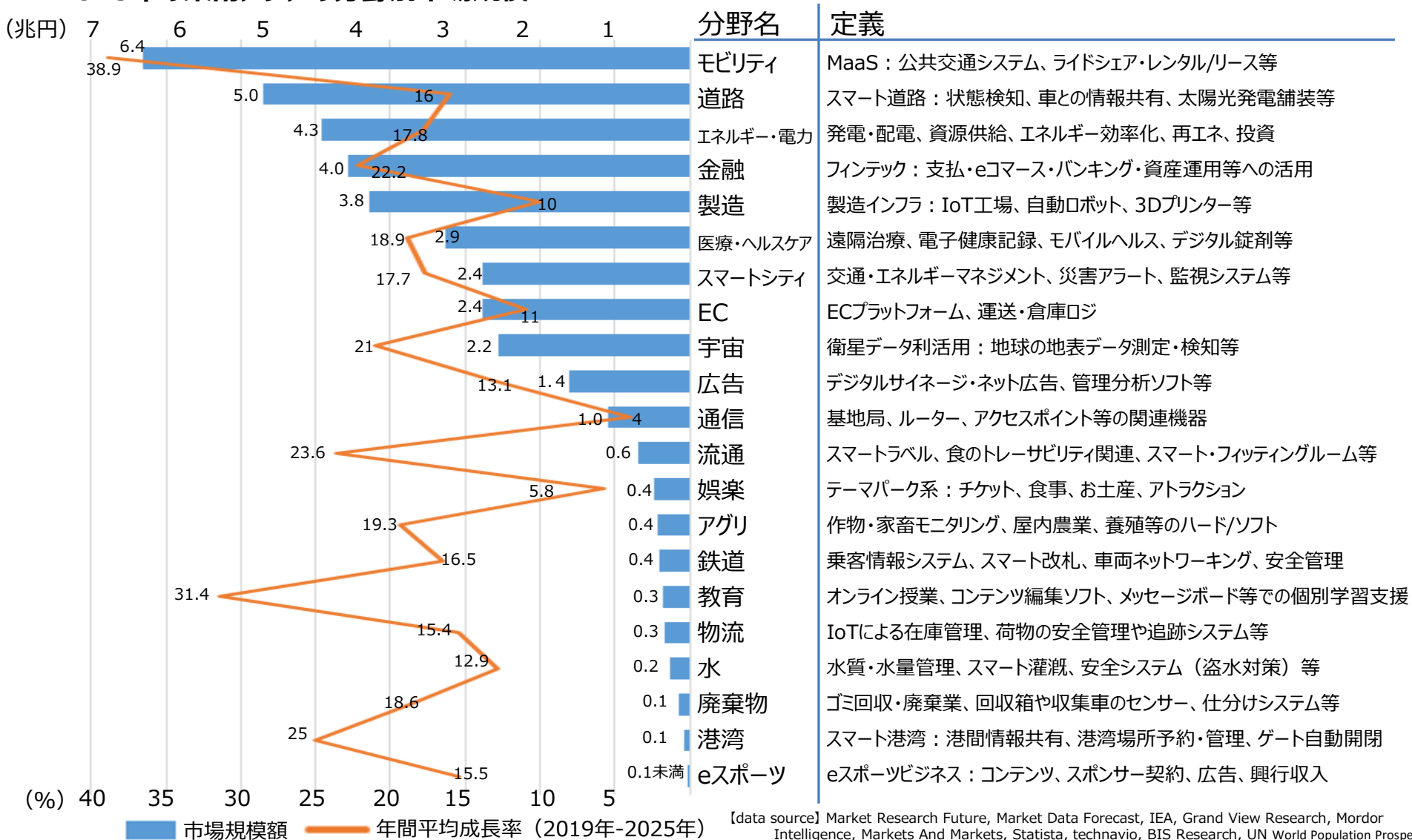
※2015年の市場規模割合

出所：通商白書2021（Better Business Better World 2017）

1.2 参考：把握すべき通奏低音事象（デジタル）

- 各ビジネス分野に関する新規デジタルビジネスの機会は、東南アジア含め世界で成長。

✓ 2025年の東南アジアの分野別市場規模 ※世界市場予測を、東南アジアの人口（2020年見積）で按分して試算（既存インフラは除く）



1.2 参考：把握すべき通奏低音事象（新興国の若者世代の社会認識）

- 新興国においても、社会課題解決に問題意識を持つ若者世代が多く存在する。

経済的不安、格差、政治不安、紛争、人権問題、コロナなど、上の世代が生み出した問題が多く残る不安定な社会に生きる（ASEANの）Z世代。仲間と一緒に社会課題を解決したいと考えていることがインタビューで多数、見受けられた。

（ASEAN各国インタビューからの発言抜粋）

- ・「タイのほとんどのZ世代が私たちと同じように、将来のことを心配しています。社会や経済、自分の人生をどう生きるかなどを気にしている。誰もが良い人生を送りたいと思っています。私たちの世代は、もう子供ではありません。私たちの世代は、自分の考えを持ち、以前の世代よりもSNSなどで自分自身を表現するようになりました。」（タイ/20歳/大学生）
- ・「私の理想の人生像においてもっとも重要なことは、社会貢献活動です。現在も友人と一緒に活動を行っていて、恵まれない子供たちに英語やパブリックスピーキングを教えたり、野生生物の保護、川の清掃などをしたりしています。」（インドネシア/17歳/高校生）

通常より10%以上高いお金を支払いたいと思える
ブランドが果たすべき重要な役割(上位5項目)

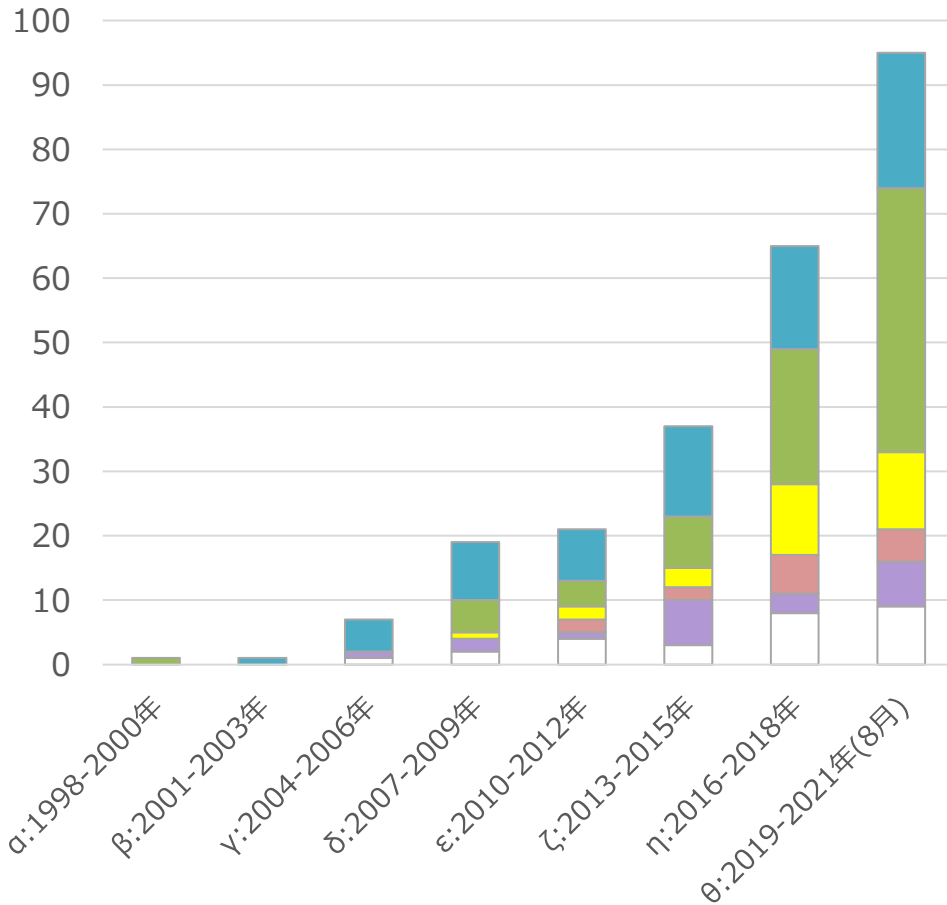
地域の課題解決に貢献	85%
スキルアップをサポート	83%
熱意を増幅させる	82%
人々の生活に幸せを提供する	82%
自分の個性を高める	82%

(アセアンZ世代)

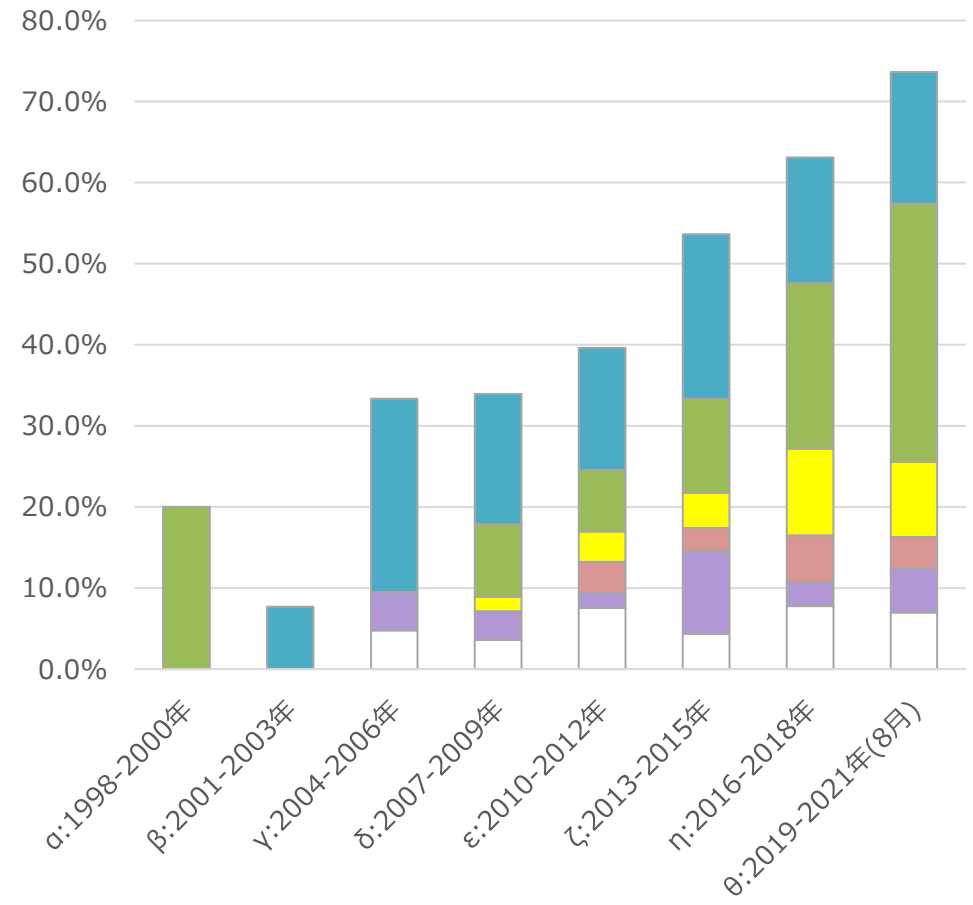
1.2 参考：把握すべき通奏低音事象（サプライチェーンリスク）

- 「サプライチェーン」「取引先」等の観点からも、環境や人権等の価値が高まる。

✓ 非経済的価値を含むサプライチェーン関連論文数



✓ 非経済的価値を含むサプライチェーン関連論文割合




■ 顧客価値
 ■ 環境価値
 ■ 人権価値
 ■ 地政学的価値
 ■ イメージ価値
 ■ その他の価値

出所：福岡功慶・坂本雅純. (2021)「サプライチェーン・マネジメントにおける非経済的価値の多様化について」RIETI から加工作成

1. 前提となるファクト、整理学
- 2. 関東経済産業局のグローバル価値共創調査**
3. 気づき等

2.0 基本情報：令和3年度 関東経済産業局 グローバル価値共創調査

<p>調査名</p>	<p>グローバル課題の解決に向けた日本の中堅・中小企業と海外企業等との共創に関する調査</p>
<p>背景・仮説</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内需要（人口）の飽和・縮小。経済のグローバル化の成熟 ◆ 企業活動や経済は「効率性」ばかりでなく「持続可能性」や「公平性」が求められる時代へ ◆ 日本の中堅・中小企業におけるグローバル化の在り様は変化 <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p>【仮説】 今後は、新興国の成長企業と対等に協業して社会価値を新たに生み出す「価値共創（※）」型が求められる？</p> <p>※価値共創：社会課題や市場ニーズに基づき新たな製品やサービスを創出すること。 ステークホルダー間の協業（M&Aや合併会社設立を含む）によって価値を生み出す行為</p>
<p>事業概要</p>	<p>Task①：日本の中堅・中小が「価値共創」によるグローバル展開すべき地域及び分野等の特定 → ターゲットすべき地域や社会課題を特定し、集中的に検討</p> <p>Task②：日本の中堅・中小企業と海外現地企業等との「価値共創」事例調査 → 事業展開している日本の中堅・中小企業や、現地企業、支援機関等にヒアリングし、技術や要因を分析</p> <p>Task③：「価値共創」案件の創出活動の試行的実施 → 分野や技術等を鑑み、有望な日本の中堅・中小企業と現地企業によるピッチイベントの開催</p> <p>Task④：「価値共創」に向けた政策の在り方検討 → 経済産業省等の既存の支援策を分析・整理しながら、「価値共創」実現のための支援の在り方を考察</p>
<p>委託先 委託期間</p>	<p>E Y 新日本有限責任監査法人 令和3年10月29日～令和4年3月28日</p>

2.1 Task① 有望な地域と社会課題分野の特定

- 地域や社会課題の観点から、日本の中堅・中小企業が参入ポテンシャルを持つ、6つのターゲットを特定した。

① 国・地域の特定

ロングリスト

- ✓ 国ごとの社会課題の多寡 (国民総所得)
- ✓ 現地事業環境 (人口やGDP成長率等)
- ✓ 日本との政治・経済的関係 (通商・貿易、他外交関係)

ショートリスト

- ✓ 直接/間接投資動向 (日本からの輸出額や進出企業数)
- ✓ 海外展開の実現可能性 (昨今の政治状況等)

② 社会課題の特定

各国政府系文書、グローバルレポート、現地報道など数百本から解析

中堅・中小企業の参入余地
(特定製品・技術での参入)

- サプライチェーン
- 都市
- エネルギー

- 食料と農業**
食料生産性、加工、流通、再肥料化 等
- 健康と福祉**
衛生・予防、医療技術、医療アクセス 等

※イメージ

新興国における社会課題の頻出度

③ 6つのターゲット特定

食料と農業

健康と福祉

バリューチェーン毎に分解

農業生産性 (肥料・営農等)	×	東南アジア (インドネシア、マレーシア)
フードロス対応 (流通・加工・小売等)	×	東南アジア (バトナム、フィリピン、カンボジア、ラオス、マレーシア、タイ)
健康衛生・予防 (栄養・衛生・予防等)	×	南アジア (インド、バングラデシュ、スリランカ)
健康衛生・予防 (栄養・衛生・予防等)	×	東アフリカ (ケニア、タンザニア、ルワンダ)
健康衛生・予防 (栄養・衛生・予防等)	×	南アジア (インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ)
医療アクセス (診断・創薬・治療等)	×	東南アジア (バトナム、フィリピン、インドネシア、カンボジア、シンガポール、マレーシア、タイ)

2.2 Task②「価値共創」事例調査

● 各者ヒアリングにより、地域×課題ごとに有望な日本の技術を分析した。

ヒアリング	現地側(企業/団体) 10者	国内側(企業) 16者	国内関係者(関係機関) 10者
-------	----------------	-------------	-----------------

ターゲット領域での「価値共創」に合致する日本の技術の整理

社会課題(分野) × 地域		課題を解決し得る技術(例)
食料と農業	農業生産性×東南アジア (インドネシア、マレーシア)	<ul style="list-style-type: none"> ● 育種・育苗技術(種子部門の研究開発やバイオ技術) ● 元肥・追肥技術(化学農薬/肥料の代替となる生物農薬や有機肥料の技術)
	フードロス対応×東南アジア(ベトナム、フィリピン、カンボジア、ラオス、マレーシア、タイ)	<ul style="list-style-type: none"> ● 運搬技術(コールドチェーンの拡大技術、冷蔵設備を備えた輸送機) ● 食品加工技術 ● 農産物加工技術
	フードロス対応×南アジア(インド、バングラデシュ、スリランカ)	
	フードロス×東アフリカ(ケニア、タンザニア、ルワンダ)	
健康と福祉	予防・衛生環境不足×南アジア(インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ)	<ul style="list-style-type: none"> ● 医薬品の生産・加工(創薬、衛生管理キット等) ● 飲食・接種(免疫維持の健康食品等)
	医療アクセス不足×東南アジア(ベトナム、フィリピン、インドネシア、カンボジア、シンガポール、マレーシア、タイ)	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査・診断技術(非感染症疾患向けのポータブルかつ安価な検査キットや医療機器、遠隔医療分野)

2.2 Task② 「価値共創」事例調査

● 各者ヒアリングにより、ビジネス展開の成功/課題要因を分析した。

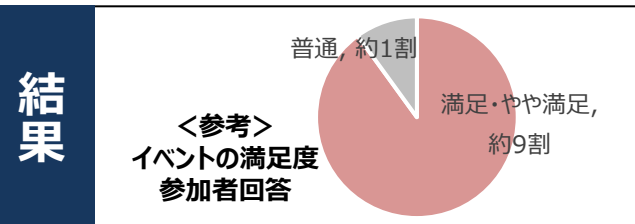
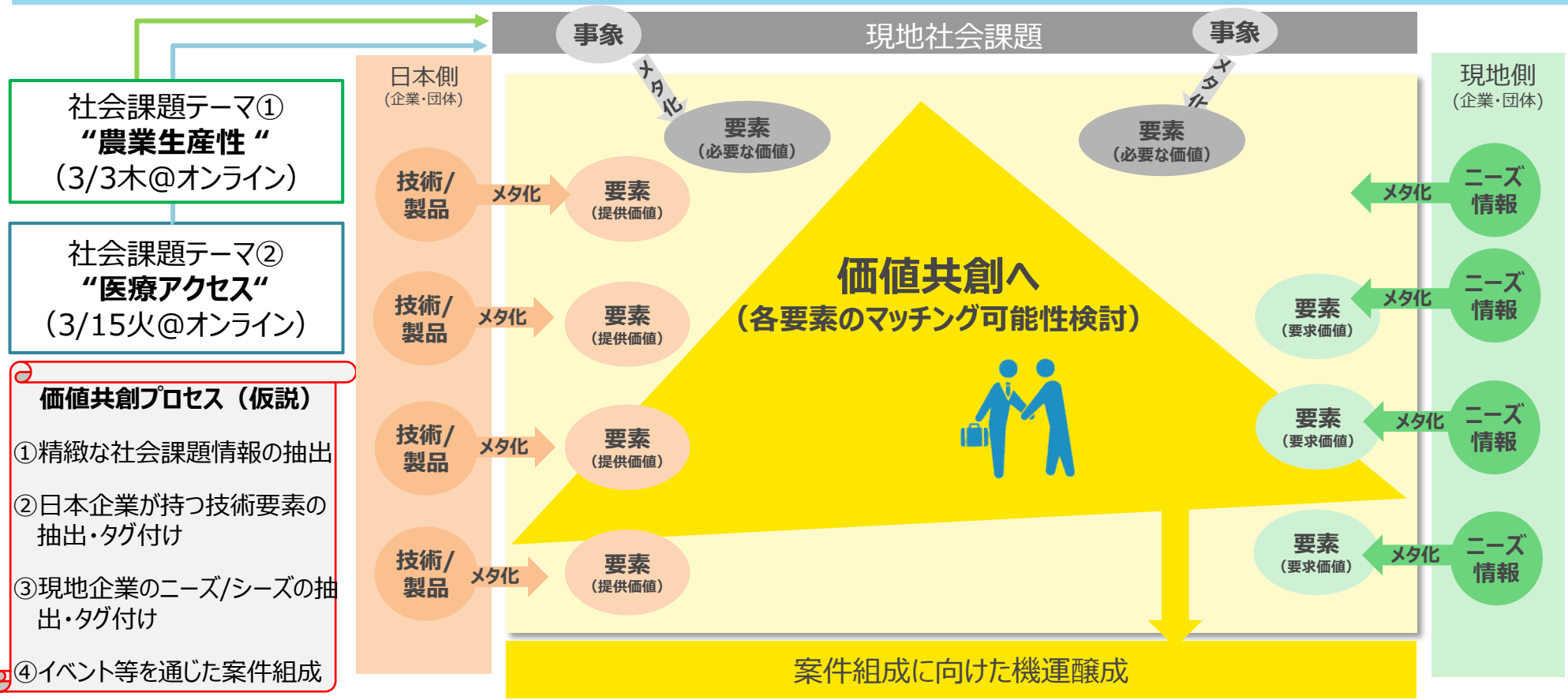
ヒアリング	現地側(企業/団体) 10者	国内側(企業) 16者	国内関係者(関係機関) 10者
-------	----------------	-------------	-----------------

「価値共創」型ビジネス成功の要因と課題の整理

	成功要因	課題
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社内の外国人活用 or 現地法人で現地採用 ✓ 前職でネットワークを保有 ✓ 付き合いのある日本企業の紹介で現地パートナーとコネク ✓ 海外志向の経営者の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外展開人材の不足 ✓ 信頼できる最初のパートナーを見つけるのに苦労 ✓ 協業体制を構築するまで苦労 ✓ 日本側での管理人材増員の必要性
モノ・技術	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 製品の試用期間を設けた結果、口コミにより好評価拡散 ✓ 日本国内でトップシェア実績の高品質・高機能な製品 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 品質を落としての他国メーカーとの競争 ✓ 法規制関連のニッチ情報入手や現地の製品規格対応に課題 ✓ 自社製品の模造品販売事件
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社資金の範囲内での実施 ✓ 農水省「アフリカ等のフードバリューチェーン課題解決型市場開拓事業」助成金の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 金融機関からの融資実行が困難 ✓ 現地政府の支払い遅延リスク ✓ 高額な現地コンサルタントフィーや製品認証費用
情報	<ul style="list-style-type: none"> ✓ JETRO専門家から知見の入手 ✓ 現地法人設立での生情報収集 ✓ 法律事務所からの情報入手 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現地インフラの未整備 ✓ デジタルデータ規制 ✓ 担当官によって規制の判断が異なる

2.3 Task③ 「価値共創」案件の創出活動の試行的実施

- 日本企業・現地企業を募り、共創の機会を探るマッチングイベントを分野毎に実施。
- プロセス内各種情報の精緻な分析・共有等、企業のフォロー体制充実が重要と判明。

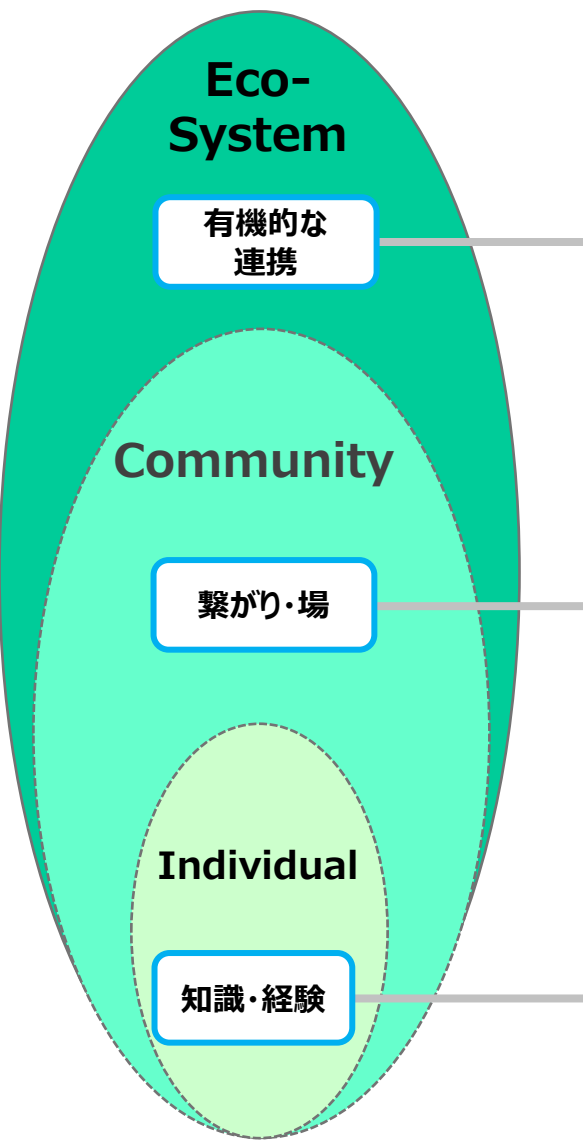


- 今後の協業に向けて必要となる事項 (参加者回答)**
- ✓ 協業をサポートしてくれる人材の存在
 - ✓ 協業可能な分野・技術領域の可視化
 - ✓ 現地規制情報等の提供
 - ✓ マッチングイベントの定期的な開催
- 一度のイベントだけでは不足
- 等

2.4 Task④ 政策の在り方検討

- 「価値共創」の基本理解、支援策の充実に加え、継続的・有機的な支援機関同士の連携が重要。

高
望ましい支援の持続可能性
低

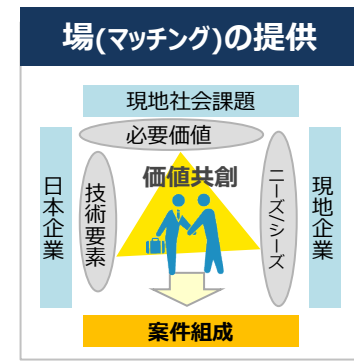
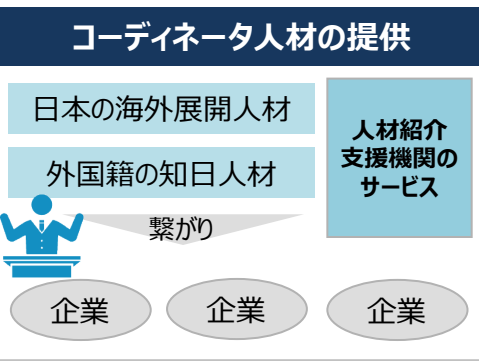
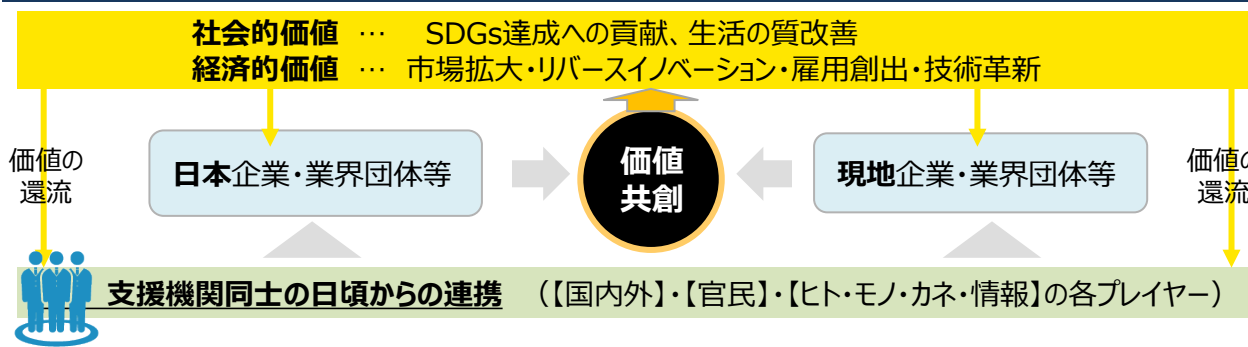


有機的な連携支援
体制の構築

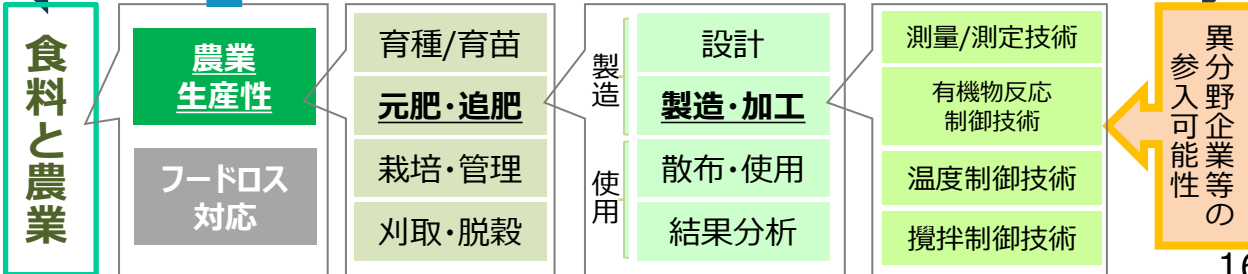
各機関による
必要支援策の充実

基本的な思考の整理

価値の還流による、各支援機関がwin-winとなる「エコシステム」の醸成



社会課題から技術情報までを整理し、企業へ情報提供



1. 前提となるファクト、整理学
2. 関東経済産業局のグローバル価値共創調査
3. **気づき等**

3.1 取組を通じての気付き（私見）

- 中堅・中小企業の海外展開は古くて新しいテーマ。各支援策を深化・連携させ、官民・国内外支援機関による「エコシステム」を醸成できるかが鍵。

市場等認識

マネジメント対象

直接の取引先のみならず、間接の取引先・代替候補先等へと拡大

マネジメント内容

環境や人権配慮性、生産拠点の地政学的リスク含

マネジメント粒度

拠点単位に留まらない
詳細情報をリアルタイムで

日本・世界の市場

国内需要(人口)の飽和・縮小
経済のグローバル化の成熟

創出すべき価値

企業活動や経済は「持続可能性」や「公平性」が求められる

中堅・中小企業の在り方

Tier・業種・地域等を超えて、
グローバル化の在り様は変化

企業の課題

デジタル技術やデータ活用を通じた

① サプライチェーン全体の可視化

② リスク構造の理解

③ 生産性向上とリスク対応を同時
実現する戦略策定とその実装

✓ コーディネート人材の不足

✓ 現地課題や規制情報の不足

✓ 資金不足

✓ 継続的な支援の享受

等

支援の課題

1. サプライチェーン戦略への非経済的価値反映のガイドライン策定
2. サプライチェーン可視化等の企業戦略策定支援
3. 企業のサプライチェーン可視化の実装支援(補助金等)
4. 政府による司令塔機能の創設や政府間連携原則（サプライチェーン強靱化原則）、企業間の情報共有の支援等

1. 【知識・経験】社会課題から技術情報を整理し、企業へ情報提供
2. 【場・繋がり】コーディネート人材獲得の支援や、企業マッチング・情報ポータルサイト等の「場」の提供
3. 【有機的な連携】支援機関同士の連携によるエコシステムの醸成

直近必要なこと

支援策の創設・充実

テーマ自体が新しく、
新しく支援策を創設
する必要あり



支援する個別企業情報の接続 支援サービスの連携

- 【知識・経験】、【場・繋がり】は、**関連する支援策が既にある**
- あとは（異動による担当者変更等に左右されず！）**【有機的な連携】を実現する必要有**
そのために、
→支援企業情報の共有
→連携を重んじる評価制度構築が求められる

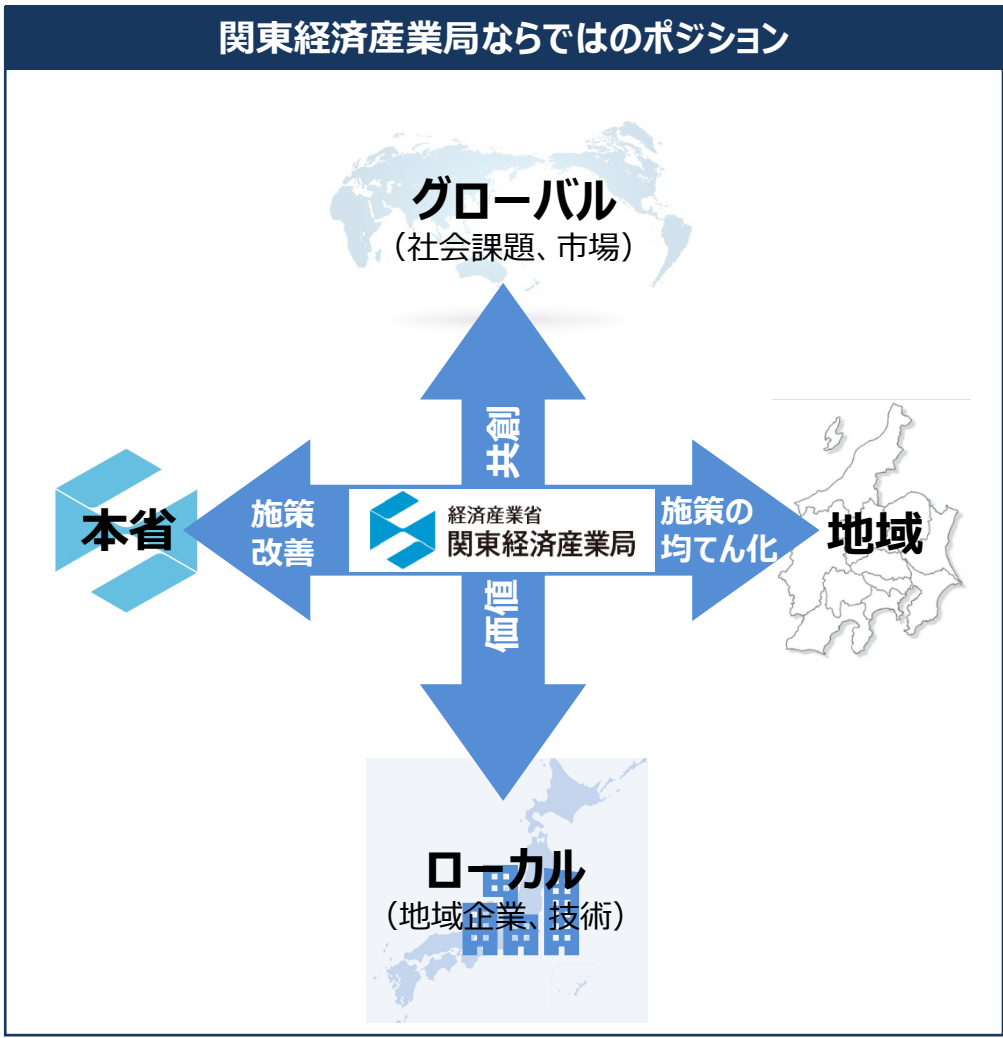


サプライチェーンマネジメント
(Policy discussion paper)

中堅・中小企業の
グローバル価値共創

3.2 関東経済産業局の位置付け

- 関東経済産業局は、自身が企業支援プレイヤーであると同時に、支援関連ステークホルダー間のカタライザー・バランサーの役割を担うことができる。



官民エコシステムにおける役割

＜官民エコシステム全体のカタライザー・バランサー＞

- 中堅・中小企業への適切な公的支援策情報の提供
- 支援機関/施策同士の連結（支援機関等へとの連携）
- 支援に関する不足点の特定・考察
- 本省の通商・貿易政策と中堅・中小企業支援取組との接続

例：中小企業海外展開支援施策集の取りまとめ策定

是非、この支援策集をご覧ください！

経済産業省をはじめとする各支援機関の海外展開支援メニューを取りまとめてご紹介し、広域関東圏の中小企業等が海外市場に展開するのを支援します。

②特徴

- 海外展開のステップ毎に施策をご紹介しています。
- 詳細ページやお問合せ先情報を網羅しています。
- 支援メニューを探しやすいように、巻末には支援機関名順の索引も掲載しています。

中堅・中小企業による グローバル価値共創の実現を目指して (QAディスカッション)

2022年5月

Q1 : 中堅・中小企業の海外展開の在り方

Q2 : 調査事業の所感、インプリケーション

Q3 : 今後の支援の方向性

Q1：中堅・中小企業の海外展開の在り方

Q2：調査事業の所感、インプリケーション

Q3：今後の支援の方向性

Q1：中堅・中小企業の海外展開の在り方

- 持続可能性・公平性が追求され、新興国が成長する中で、日本の役割は変化している。

国際的にクローズアップされてきた価値

新興国の発展系譜

日本の新興国ビジネス

1960年代
(20世紀後半)

■ 資本/自由主義経済の成長

- ・貿易障壁の削減を通じた「効率性」、 「自由化」の追求 (冷戦下における“西側”の経済成長・優位性確立)

■ 南北問題の時代

- ・植民地宗主国から独立後、貧困削減等の「発展途上国」としての課題を内包
- ・イマニュエル・ウォーラーステインの世界システム論での「周辺」として存在

■ 輸出・開発援助者たる日本

- ・円安を背景に製造業中心の輸出ビジネス等により「高度経済成長」を実現
- ・開発援助(ODA)の実施及び(東南アジア等への)戦後賠償の実施

1980-2010年頃
(20世紀末～
21世紀初頭)

■ グローバル市場経済の最大化

- ・「多国籍企業」等の活躍による世界各地でのビジネス拡大
- ・株主の価値最大化
- ・二国間、多国間での経済連携

■ 工業化・市場化の時代

- ・新興工業国化(冷戦や開発独裁等の文脈は存在)
- ・市場経済への移行(制度整備等)
- ・ミレニアム開発目標(MDGs)、BRICs論、消費市場への注目
- ・多国籍企業の活躍・グローバルバリューチェーンの広がり

■ 先進工業国/課題先進国・日本

- ・プラザ合意後の円高を背景に、現地工場建設等による対外直接投資の拡大、「トヨタ生産方式」導入等による技術移転
- ・「質の高いインフラ」輸出・投資を掲げた現地市場獲得

2010年頃
～現在

■ 持続可能で公正な社会

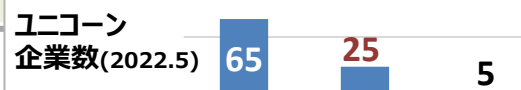
- ・データや重要技術含め、多角的分野からなる「経済安全保障」の確保
- ・気候変動、新型コロナウイルス、人権、グローバルイシューの顕在化
- 持続可能な開発目標(SDGs)の重要性の高まり

■ 成長・デジタル化の時代

- ・現地社会課題解決の要請、well-beingの追求
- ・グローバルバリューチェーンの深化
- ・デジタルの普及によるビジネス・生活における「リープフロッグ」の顕在化、スタートアップ企業勃興

■ 共創パートナーとしての日本

- ・ベンチャー投資や協業、市場開拓
- ・デジタル・ヘルスケア等の課題対応
- ・新興国の実態を踏まえた国際ルールへの参画



出所：CB Insights

出所：

- ・伊藤亜聖「共創パートナーとしての日本」(NIRA総合研究開発機構オピニオンペーパー、2021)
- ・岩崎薫里「第2ステージに突入した東南アジアのスタートアップ」(環太平洋ビジネス RIM 2022)
- ・トラン・ヴァン・トゥ、苺込 俊二「アジアの雁行型発展と貿易構造の変化」(季刊 国際貿易と投資 Winter2015)
- (上記を基に坂本にて加工作成)

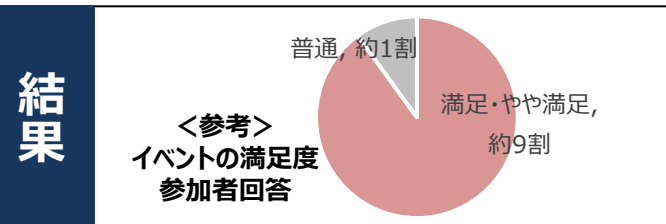
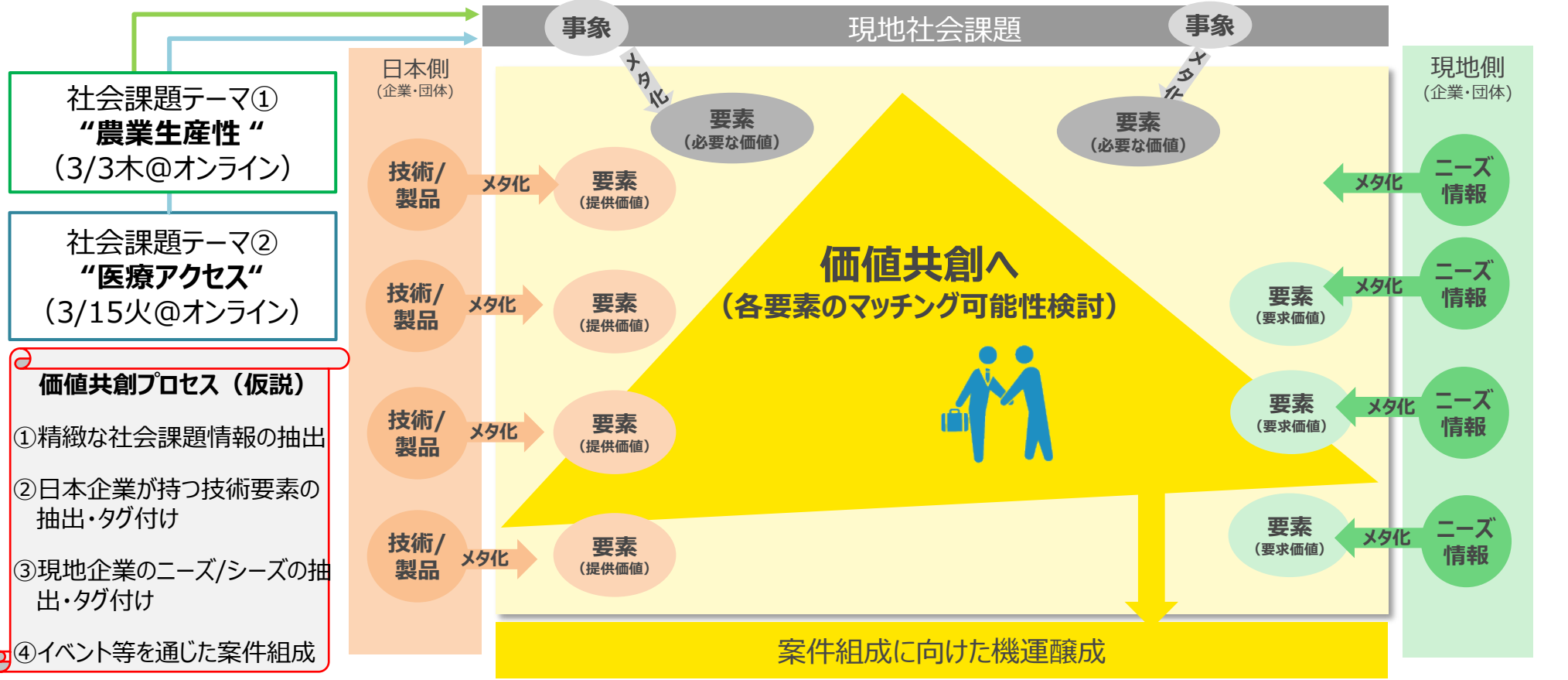
Q1：中堅・中小企業の海外展開の在り方

Q2：調査事業の所感、インプリケーション

Q3：今後の支援の方向性

Q2 : 調査事業の所感、インプリケーション

- 日本企業・現地企業を募り、共創の機会を探るマッチングイベントを分野毎に実施。
- プロセス内各種情報の精緻な分析・共有等、企業のフォロー体制充実が重要と判明。



- 今後の協業に向けて必要となる事項 (参加者回答)**
- ✓ 協業をサポートしてくれる人材の存在
 - ✓ 協業可能な分野・技術領域の可視化
 - ✓ 現地規制情報等の提供
 - ✓ マッチングイベントの定期的な開催 等
- 一度のイベントだけでは不足

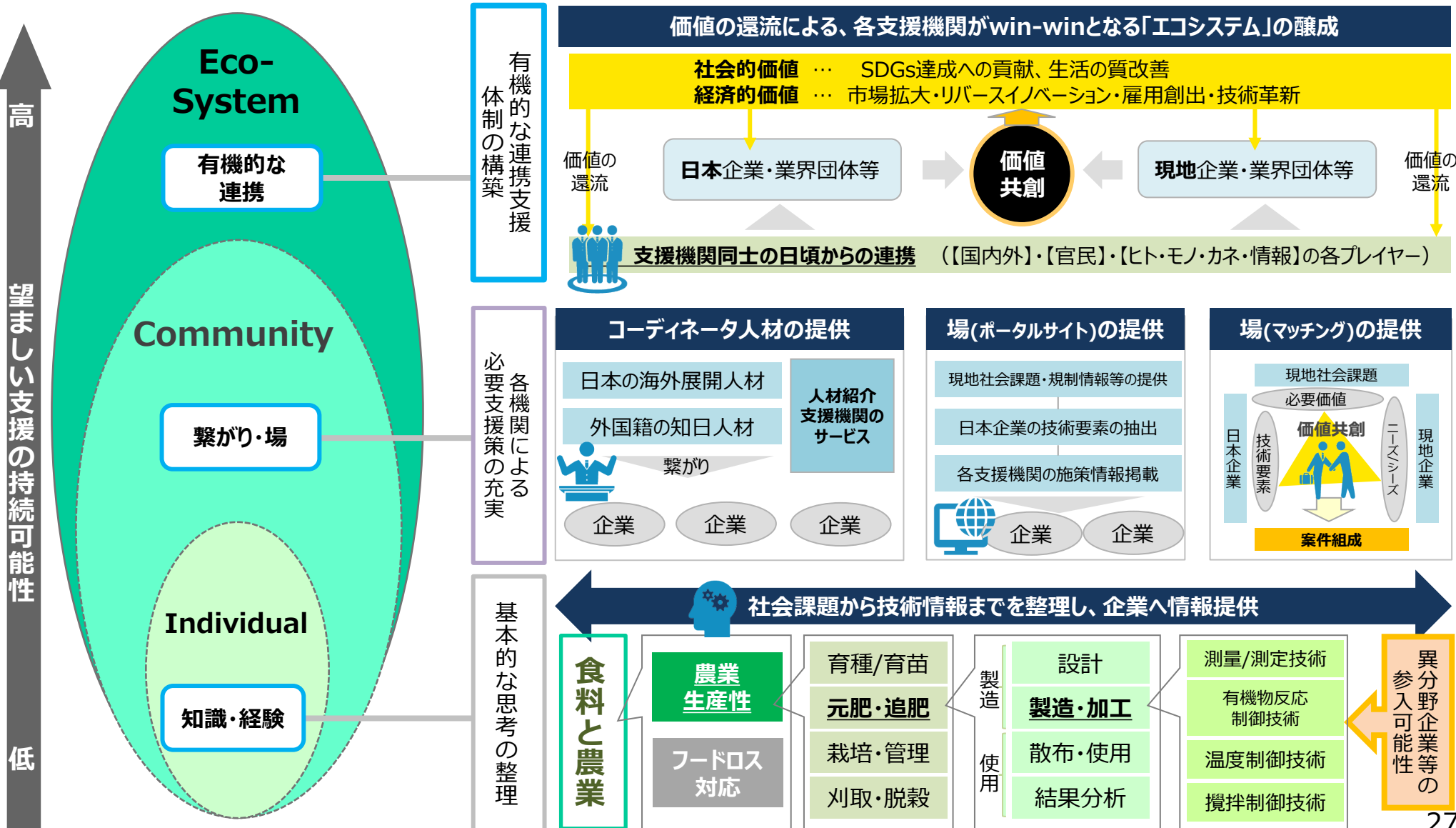
Q1：中堅・中小企業の海外展開の在り方

Q2：調査事業の所感、インプリケーション

Q3：今後の支援の方向性

Q3 : 今後の支援の方向性

- 「価値共創」の基本理解、支援策の充実に加え、継続的・有機的な支援機関同士の連携が重要。



ご視聴ありがとうございました。