

【提 言】

ピンチをチャンスに！

高度なメガ FTA の締結を将来に見据え

企業の海外展開を加速せよ

2017年（平成29年）4月

一般社団法人 関西経済同友会

企業経営委員会

目次

1. はじめに	1
2. 現状認識	2
(1) 関西：国内だけでの事業継続は困難、海外展開は喫緊の課題	2
(2) 世界：自由貿易の停滞	3
(3) ASEAN：積極的な自由貿易拡大と成長市場	4
3. 本委員会活動から得られた知見（海外展開企業にみる成功の手がかりの例）	8
(1) 海外市場の開拓	8
(2) FTA 利用による関税削減	11
(3) 支援制度の活用	13
4. 提言	16
(1) 中小・中堅企業に向けて	16
✓ メガ FTA の締結を見据え、今のうちから海外展開を進めるべき	
✓ 積極的に ASEAN へ進出し、成長市場の需要を取り込むべき	
✓ 経営者の意志と行動力で海外展開の糸口を見出すべき	
(2) 政府に向けて	18
✓ 高度なメガ FTA の締結を目指し、日本が自由貿易の推進を先導すべき	
✓ TPP 発効の如何に関わらず、海外展開支援を継続・拡大し、進出企業を増やすべき	
5. おわりに	21
6. 委員会の取り組み	22
7. 平成 28 年度 企業経営委員会 名簿	24

1. はじめに

今、世界のビジネス環境は大きな転換点にある。2015年2月、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）が12カ国において署名された。これを契機に自由貿易が拡大すると見られていたが、一転して、英国では国民投票でEU離脱の意思が示され、米国ではTPPを否定するトランプ氏が大統領に就任するなど、保護貿易主義の台頭やブロック経済化の懸念が高まっている。

2013年度 関西経済同友会 TPP委員会の報告書でも述べられたように、日本の持続的成長には自由貿易体制が必要条件であり、日本が世界をリードして自由貿易体制の重要性を示す必要がある。

一方、関西には中間財の製造業を中心に、高い技術を持った中小・中堅企業が多数存在し、ものづくり産業が集積している。しかし、国内需要の低下や、少子高齢化による人材不足などを背景に、多くの中小・中堅企業が廃業や継続の危機に追い込まれている。

今後、関西経済を担っている中小・中堅企業が、強みを活かして持続的成長を実現するためには、海外展開を視野に入れた活動が欠かせないであろう。それが、関西の強みであるものづくり技術を継承・発展させ、ひいては、関西経済を活性化させることにも繋がっていく。

関西の中小・中堅企業は、停滞しているTPPの発効や新たな通商ルールの形成を見守りながらただじっと眺めて待っているのではない。激動の変化の波にうまく乗り、グローバル市場へ大きく羽ばたくためには、今から戦略を立て、行動することが重要である。

本委員会では、このような認識のもと、関西の中小・中堅企業の海外展開を促進し、持続的な成長を実現するための方策を探るため、メガFTAなどの自由貿易の加速による恩恵や課題、海外展開におけるヒントなどについて、注目度の高いASEAN地域に着目して調査研究を行った。

この提言が、関西の中小・中堅企業の発展の後押しになれば幸いである。

2. 現状認識

(1) 関西：国内での事業継続は困難、海外展開は喫緊の課題

関西には、高度な製造技術を持った中小・中堅企業が多く存在し、ものづくり産業が集積している。関西2府4県の製造事業所数の99.5%が従業員300人未満の中小事業所である*¹。大阪府においては、製造業の集積度が全国一を誇り、製造品出荷額における中小規模事業所の割合は67.8%と、全国平均47.8%を大幅に上回っている*²。特に、金属、一般機械、プラスチック製品、鉄鋼、化学工業などの中間財製造業が多く、高付加価値製品や独自の加工技術をもつ企業が多く存在している。中間財製造業は「裾野産業」とも呼ばれ、経済発展を土台から支えている。

多様な産業・業種がバランスよく集積している「フルセット型」の産業構造が大阪府の特徴であり、部品から最終製品まで幅広いものづくりが行える地域である。

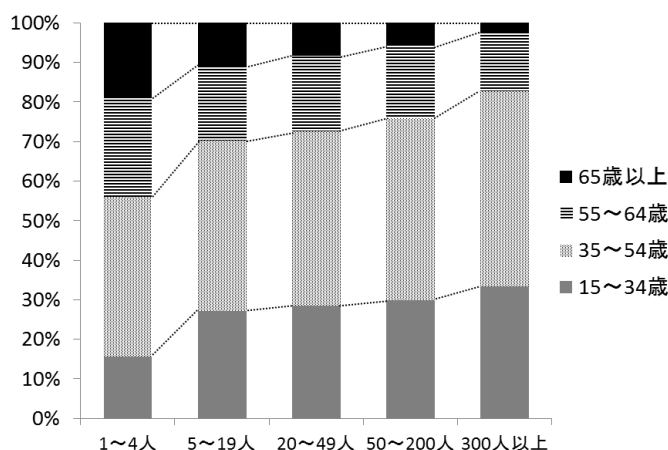
【関西の中小・中堅企業の厳しい現状】

中小・中堅企業の多くが、日本の人口減少・少子高齢化を背景に、国内需要の縮小や人材不足、従業員の高齢化など事業継続の問題を抱えている。

1990年代から、15歳～64歳の生産年齢の人口割合が低下する一方、65歳以上の高齢者の人口割合が大幅に増加してきたが、2011年以降、総人口も減少傾向に転じた。従業員に占める高齢者の割合も、従業員数300人以上の企業では2%であるのに対して、従業員数5～19人の企業では11%、従業員数1～4人の企業では19%であり、小規模事業者ほど高齢化が顕著である（図1）。

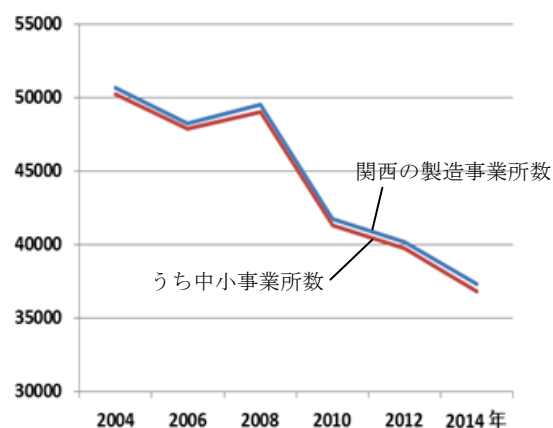
このような厳しい状況のもと、関西の製造事業所数は2004年の50,684事業所から2014年の37,292事業所へと10年間で26%も減少しており（図2）、ものづくり産業の集積地である関西は危機を迎えている。

図1. 従業員規模ごとの年齢構成（全国）



出典：中小企業庁「2016年版 中小企業白書」より作成

図2. 製造事業所数の変化（関西）



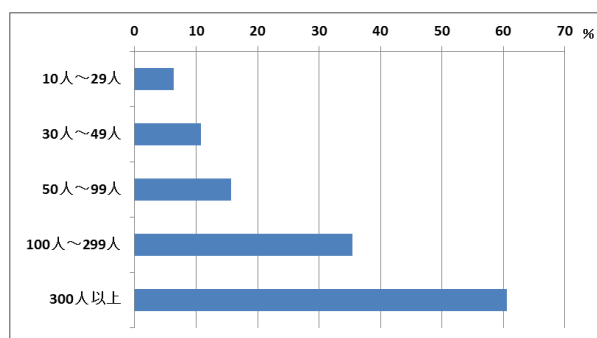
出典：経済産業省「工業統計表」産業編より作成

*1 中小企業庁「経済センサス（平成26年度）」基礎調査 事業所に関する集計

*2 経済産業省「工業統計調査（平成26年度）」産業編

中小・中堅企業にとって海外展開は、事業の生き残りのために強みを発揮できる新しい舞台を求めることである。グローバル化が進む今後、海外に視野を向けることは欠かせない。

図3. 従業員規模ごとの海外直接投資の実施割合

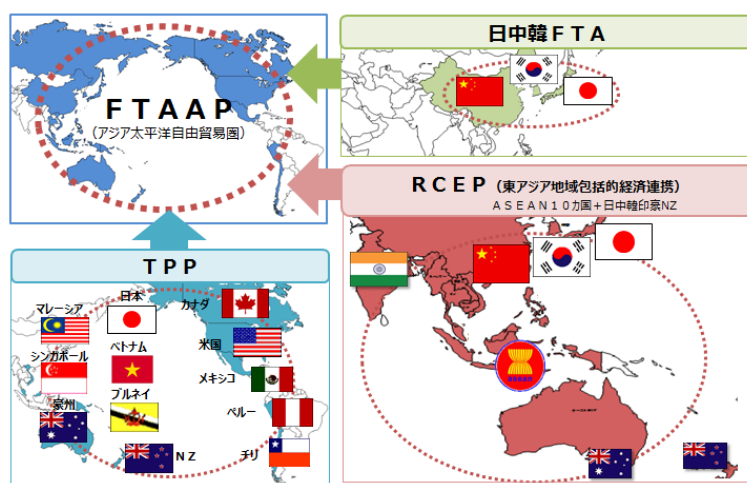


理由	割合 (%)
海外展開の必要性を感じない	45
社内人材の育成・確保が困難	35
現地治安への懸念や政治情勢リスク	23
国内業務で多忙	21
海外展開にかかる情報の入手が困難	13

(2) 世界：自由貿易の停滞

これまで主流であった 2 国間の FTA（自由貿易協定）*3 は、個別の事情に合わせた交渉が可能でメリットが大きいことから、各国が競うように交渉し、現在世界で 280 以上が締結されている。しかし、FTA が乱立することによるルールの複雑化が問題となってきた。

図 5. FTAAP へ繋がる主なメガ FTA



*3 本提言においては、EPA（経済連携協定）を含む貿易に関する協定全般を「FTA」と表記する。

【TPP が期待される理由】

メガ FTA の中でも TPP は世界中から高い期待・関心が寄せられている。理由は主に 3 つある。

1. 参加 12 カ国、世界 GDP の約 4 割、人口 8 億人をカバーする広域な巨大市場が誕生する
2. 知的財産保護・環境保全など関税以外の高度なルールが決められることや、先進国から発展途上国まで経済規模や発展度合いの異なる国々で結ぶ協定であることなどから、今後交渉が進められる RCEP (東アジア地域包括的経済連携) や FTAAP (アジア太平洋自由貿易圏) などのメガ FTA において、基盤となるルールになりうる
3. 各国政府が中小・中堅企業の活用支援に力を入れることにより、FTA を活用して輸出を拡大する企業が増加する

【保護貿易主義の台頭】

TPP は長年の交渉を経て 2015 年 2 月に署名が実現し、発効間近と見られていたが、米国のトランプ大統領が離脱を表明し、残念ながら発効の目処が立たない状況となった。このままでは、2 国間 FTA の乱立が更に加速する可能性もある。

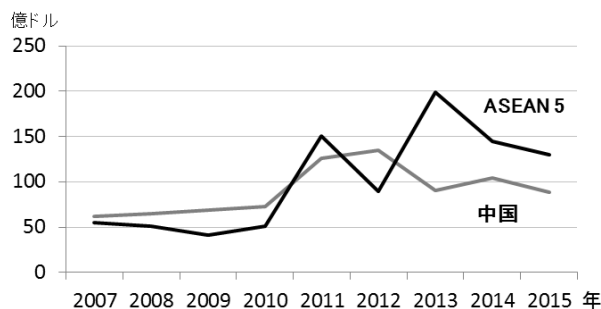
米国のトランプ大統領就任や英国の EU 離脱をはじめ、グローバル化に反対する声が急速に高まっており、世界の自由貿易拡大に停滞感が漂いつつあるが、自国優先のために貿易を制限することは、世界経済の停滞を招き、結果的に自国の首を絞めることに繋がりがかねない。保護貿易主義の幻想を正し、相互発展のために各国が協力して貿易の自由化を推進していくことが重要であることは明白である。

(3) ASEAN : 積極的な自由貿易拡大と成長市場

アジアは、日本企業の海外展開先として関心を集める地域であるが、近年、ASEAN の存在感が増している。1990 年代以降、特に 2001 年の中国の WTO 加盟が、日本企業の中国進出を加速させたが、賃金高騰や政治的緊張関係の高まりなどにより、チャイナリスク回避のため生産拠点の代替地として ASEAN の注目度が高まった。

歴史的背景や日本の長年に亘る経済発展への貢献などから、ASEAN には親日国も多く、域内の生産拠点としての魅力と経済成長による市場としての魅力が相まり、ASEAN シフトを加速させた。日本の海外直接投資額では 2013 年以降、ASEAN5 (マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム) が中国を上回る状況が続いている。(図 6)

図 6. 日本の海外直接投資額



出典：日本貿易振興機構「日本の国・地域別対外直接投資」より作成

【AEC（ASEAN 経済共同体）の影響】

2015 年 12 月、AEC が発足したことにより ASEAN における貿易の自由度は一層高まり、ASEAN をひとつの統合大市場として捉えることが可能となった。

AEC は、1992 年に創設された ASEAN 自由貿易地域（AFTA）を発展させたものである。域内におけるモノの自由化に加え、人の移動やサービス・投資の自由化なども推進する。

すでに ASEAN 先発国（シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ブルネイ）の間では域内関税がほぼ撤廃済みであるため、ASEAN に進出している日本企業に対する AEC の影響は限定的であるとの見方もある。だが、AEC によって、ASEAN 後発国（ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジア）の域内関税の撤廃が加速されることになり、ASEAN 全域において貿易の自由化が達成される。また今後、ひとつの国内のように、ASEAN 先発国と後発国をまたがって製造・販売ができる状況になっていくことも重要である。人・モノの移動が活発化することで、物流網や交通インフラの整備が加速することも予想される。AEC によるこれらの変化は過小評価できない。

AEC により、ASEAN は、アジア太平洋地域におけるメガ FTA のハブとしての役割も強まると考えられている。

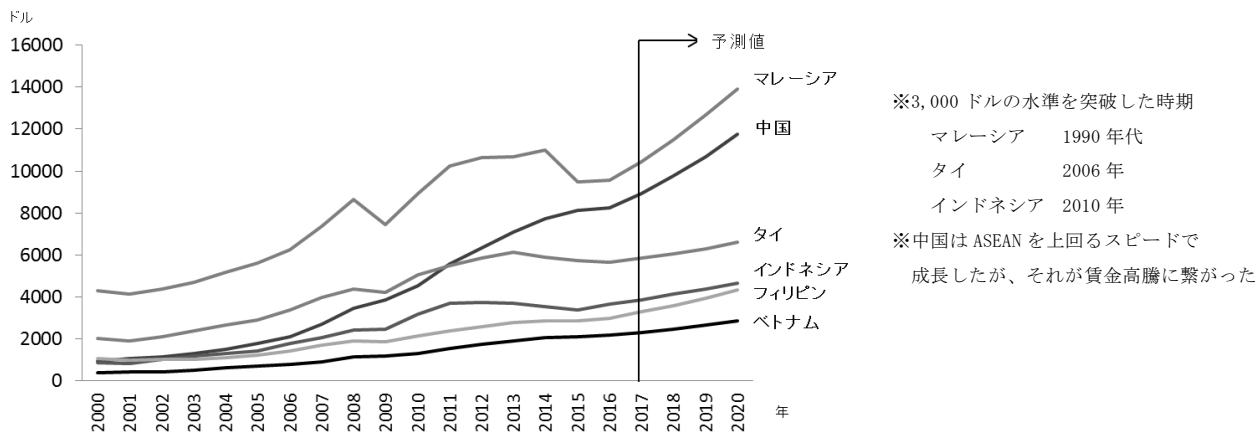
【市場としての魅力】

これまで ASEAN は、安い労働コストを活かした生産拠点として関心が高かったが、近年、市場としての魅力も高まっている。

その理由のひとつは、成長率の高さである。2012～14 年の平均 GDP 実質成長率は、マレーシア 5%、タイ 4%、インドネシア 6%、フィリピン 7%、ベトナム 6% である。日本の 1% 程度と比べ、ASEAN の経済成長率は高い水準である。また、ASEAN 諸国の多くが 2000 年代以降に一人当たり GDP が 3,000 ドルの水準を超え、市場としての重要性が拡大してきた（図 7）。一般的に、3,000 ドルの水準を超えると、家電製品や自動車が普及し消費が爆発的に拡大していくとされる。

もうひとつの理由は人口の多さである。ASEAN の人口は、多い順に、インドネシア 25,445 万人、フィリピン 9,914 万人、ベトナム 9,242 万人と続く。さらに、ASEAN 全体をひとつの市場と捉えれば 62,000 万人の巨大市場となる。

図 7. 中国・ASEAN の一人当たり GDP の推移



出典：IMF「World Economic Outlook (October 2016)」より作成

【ベトナムに注目が集まる理由】

ASEAN の中でも、ベトナムへの注目度が高い。その理由は以下に記す通り 5 つある。

- ・ ASEAN 第 3 位の人口規模であるとともに、人口に占める若年層の割合が高い
多数の若年層は、労働者として、また消費者として、ベトナムの生産拠点と市場の両面に活力をもたらす。
- ・ 将来の市場として期待が高い
ベトナムはまだ一人当たり GDP が 3,000 ドルに達していないが、都市部では 2015 年時点でハノイ市 3,348 ドル、ホーチミン市 4,986 ドルと高い水準になりつつあり、今後、十分な市場が形成されると予想される。2025 年には全世帯の約 6 割が中間層（年間家計所得 5,000～35,000 ドル）となる見通しである。
- ・ 中国・ASEAN 他国に対して物流面で地理的優位性がある
ハノイ市などベトナム北部は中国華南地域との輸送で、ホーチミン市などベトナム南部はバンコクやプノンペンとの輸送で有利な場所に位置している。
- ・ 政情が安定している
ベトナムの政治は共産党による一党制で安定している。宗教は大乘仏教が約 80% であり、宗教対立も少ない。
- ・ 安定した日越関係
技術協力協定、投資協定、FTA の締結、日越共同イニシアティブの設置など、様々な面で日本とベトナムの間には協力関係が存在する。対ベトナムの ODA は日本が 5 年連続 1 位である。農耕民族であるため文化も近く、日本企業が比較的安心して事業活動がしやすい。

< 事例 1 > 将来の富裕層拡大に向けた先行投資

株式会社高島屋（本社 大阪市中央区 百貨店事業）

2016 年 7 月にベトナムで初めての日系百貨店としてホーチミン中心部にオープン。シンガポール、上海に続き 3 カ国目の出店。日本市場が成熟する中、成長率が高い ASEAN へ期待を寄せている。ベトナムではターゲットとなる中間層・富裕層はまだ少ないが、今後の急成長を見込み、先手を打った顧客獲得を進めている。

【ベトナムの経済発展に重要な裾野産業の育成】*³

ベトナムは、長い期間戦時下にあり、その後も社会主義体制であることから、経済成長が出遅れた。1986 年にドイモイ政策が導入され市場開放へと舵を切ったが、現在も都市部以外の地域では農業を中心とする一次産業の従事者が多い。そのため、まだ十分に工業化が進んでいるとは言えず、中間財の製造技術が国内で十分に育っていない。

現地企業からの調達割合は、中国や ASEAN 先発国であるタイと比べ非常に低い水準にある（図 8）。例えば、ベトナムは原油産出国だが、国内に精製技術がないため、原油を輸出し石油を輸入している。また、海外から部品を輸入し組立て加工をするだけでは付加価値を生みにくく、わずかな収益しか上げられない。結果として、ベトナムの貿易収支は年 100 億ドルを超える赤字となっている。

このような背景から、裾野産業の育成は、ベトナムの経済発展にとって喫緊の課題である。

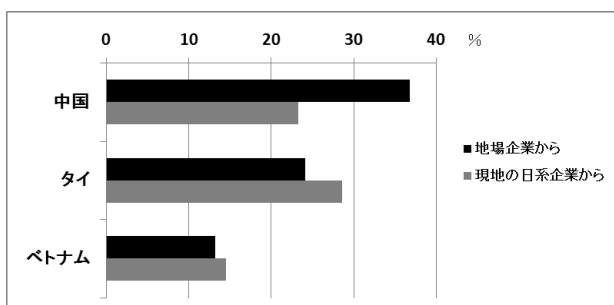
ベトナムは裾野産業育成のための政策として、技術を持った海外の企業誘致を積極的に行っている。特に日本企業に対しては、高い技術力だけでなく、しっかりとした企業体制や信頼性の高さなどから非常に大きな期待を寄せており、海外展開を狙う関西の製造業の中小・中堅企業にとっては大きなチャンスと言える。

【ベトナム市場を狙う韓国企業】

今、韓国企業がベトナムへ積極的に進出し、存在感を増しつつある。ベトナムへの直接投資総額は韓国がトップを維持し（図9）、ベトナムからの輸出の30%を韓国企業が占める。

韓国企業は、日本企業が先行優位の状況にあるタイやマレーシアの国々よりも、未だ競争環境が固まっていないベトナムへ先手を打ち、市場の成長を取り込もうとしている。日本同様、韓国には裾野産業を担う中小・中堅企業が多いことや、ベトナムの地理的優位性が進出する大きな理由であるが、サムスンの大型投資や韓流ドラマの放映など、国を挙げてのハード、ソフトの両面戦略が功を奏し、その勢いは着実に増しつつある。

図8. 進出している日本企業の現地調達割合（2015年）



出典：JETRO「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」

図9. ベトナムの対内直接投資額上位国

(2016年6月20日現在)
単位：百万ドル、%

No.	国・地域	件数	構成比	総投資額	構成比
1	韓国	5,364	25.1	48,510	16.6
2	日本	3,117	14.6	39,805	13.6
3	シンガポール	1,643	7.7	37,901	12.9
4	台湾	2,525	11.8	31,869	10.9
5	英領バージン諸島	654	3.1	19,955	6.8
6	香港	1,043	4.9	16,628	5.7
7	マレーシア	547	2.6	13,884	4.7
8	米国	816	3.8	10,865	3.7
9	中国	1,445	6.8	10,740	3.7
10	タイ	459	2.1	9,098	3.1

出典：計画投資省資料に基づき JETRO 作成

*3 「ベトナムで新しいモノづくりは実現できるのか -モノづくり中小企業ネットワーク計画-」

3. 本委員会活動から得られた知見 (海外展開企業にみる成功の手がかりの例)

本委員会では、海外展開を成功させるヒントを探るべく、既に海外展開を進めている企業の経営者や海外担当者より経験談を収集した。海外展開のきっかけや目的・手法は企業によって様々であるが、その中から、多くの中小・中堅企業にとって大いに参考になるであろう観点と具体的事例を紹介する。

(1) 海外市場の開拓

海外市場を開拓し、成長市場を取り込むことは、今後、企業の生き残りのために必要不可欠である。ポイントとなるのは以下3点である。

これまで、日本の大手企業の海外展開に伴って生産拠点を海外に設置してきた中小・中堅企業は少なくない。しかし、大手企業の減産・撤退や、人件費の高騰などに直面したことで、経営の見直しを迫られている企業も多くある。販売先を日本企業だけに頼る体制を見直し、現地市場の開拓へ舵を切る企業が増えてきている。(事例2)

近年では、当初から現地市場を意識して海外展開している企業も少なくない。事前に現地のニーズやビジネス環境を把握し、自社の強みを活かすことができ、需要の多い分野・立地に進出する。一気に現地市場を開拓することが難しい場合は、はじめは日本への輸出などで利益を確保し海外拠点の安定化を図り、徐々に現地顧客を開拓する方針で進出するのもひとつの方策である。(事例3)

輸出によって海外市場を取り込むこともできる。日本から直接輸出することも可能だが、立地やFTAの状況などを考慮し、調達・生産・販売のグローバルバリューチェーンを検討することで、より効率良く海外市場を開拓できる。

ベトナムに生産拠点を設置する企業では、ASEAN全体を市場と捉えて各国へ輸出したり、メキシコなどの第3国へ輸出し、海外市場を開拓していた。(事例4)

<事例2> 日本企業に対する販売依存から現地市場開拓への方針転換

オーナンバ株式会社 (本社 大阪市東成区 ワイヤハーネス(組み電線)の製造・販売)

1970年代後半から、家電メーカーの海外進出に伴い、東南アジアや中国など10ヵ国16拠点に海外展開を図った。その後、価格競争の激化による家電メーカーの撤退等があったことから、海外拠点の再編を行い、現在は7ヵ国13拠点に展開している。海外生産比率は60%強。日本国内市場は縮小が見込まれるため、海外市場での地産地消を念頭に置き、製品や顧客の新規開拓に注力したいと考えている。

ハリキ精工株式会社 (本社 大阪市東成区 精密切削部品製造・販売)

1992年から、顧客の日本企業のアジア進出に伴いASEANを中心に現地法人を設立。

顧客の日本企業の需要が減少し、撤退か新規顧客開拓かの二者択一を迫られた。香港拠点は撤退したが、ベトナムでは新規に現地の日本企業を開拓することで継続している。今後は、日本企業に限らず、技術がマッチする現地企業を開拓しようと検討している。

シンフォニアマイクロテック株式会社（本社 兵庫県明石市 0A 機器用マイクロ電磁クラッチの製造・販売）

1990 年代後半より、顧客の 0A 機器メーカーに伴い、中国・華南地域で生産を開始。中国の人件費高騰などカントリーリスクの高まりにより、顧客からチャイナプラスワンの生産拠点の設置を要請され、2015 年にシンフォニアマイクロテックベトナムを設立。製品は、日本企業に限らず、現地の 0A 機器メーカーに販売している。

< 事例 3 > 当初から現地市場を意識した海外展開

大裕鋼業株式会社（本社 大阪府堺市 鋼板の加工販売・コイルセンター）

日本の内需が 1990 年代以降大幅に減少していることから海外展開に踏み切った。現地販売のみを目的に、2014 年にベトナムに現地法人を設立。短納期や低コストを実現するため、工場から近い企業に絞って顧客を開拓している。ベトナム企業、日系・アジア系企業はもちろん、現地の欧州系外資系企業への鋼板の販売も拡大している。

株式会社九十（本社 兵庫県加古川市 精密板金加工・レーザー加工）

日本の内需の伸び悩みを懸念し、現地市場を狙って 2014 年に九十ベトナムを設立。現在は、売上の 9 割を日本への輸出が占めているが、今後、徐々に現地で顧客を開拓し、5 割以上を現地販売にすることを目標にしている。

< 事例 4 > 輸出による海外市場の取り込み

タカラベルモント株式会社（本社 大阪市中央区 理容・美容・歯科・医療向けの設備機器などの製造・販売）

世界市場開拓のため、2012 年にベトナムにベルモントマニュファクチャリングを設立。ここで主に新興国向けの新製品を製造し、世界各国に輸出している。ASEAN 地域へは、シンガポールの販売拠点を通じて輸出している。

ペガサスミシン製造株式会社（本社 大阪市福島区 工業用ミシン・自動車用ダイカスト部品の製造・販売）

嶋本ダイカスト株式会社とともに 2007 年に中国・天津に進出。その後、顧客へのチャイナプラスワン提案の為、2013 年にペガサスシマモトオートパーツベトナムを設立。ベトナムで生産した製品を、北米・日本・タイ・インドネシア・インドへ輸出している。

【有利なルールを自ら作る（国際標準化）】

海外展開においては、現地の法律や税制、慣例など多くの制約がある。決められたルールに対応しながら海外展開を進めることは、時に不利な条件を強いられ、競争力を失いかねない。日本企業は、ルールは与えられ守るもの、と捉えがちだが、自らルールを作る側に回ることができれば、大きくシェアを獲得し、ビジネスを有利に進めることができる（事例 5）。

一般的に、様々な国際標準規格は、業界の中核となる民間企業がリードしながら、委員会を組

織し審議した上で、作り上げた規格を世界中に普及させる。これまでは欧米企業が中心に規格を作成することが多かったが、近年は韓国・中国も積極的に参画する動きを見せている。日本はものづくりにおける技術力は高いものの、国際標準の形成に出遅れている。今後は、国際標準化をリードすることの重要性を理解し、積極的に参画していくことが求められる。

＜事例 5＞ 国際標準化によって 9 割の世界シェアを獲得

IDEC 株式会社 （本社 大阪市淀川区 スイッチやセンサーなどを製造する制御機器メーカー）

欧米主導で制定された国際規格により一気に産業用スイッチのシェアを失った苦い経験から、国際標準化への参画の重要性を感じ、経済産業省の支援を受けながら約 20 年間チャレンジを続けている。

例えば、ロボットの安全操作に不可欠な 3 ポジションイネーブル装置の国際標準化においては、日本から国際規格提案し、自社の強みであるスイッチ機構の要所は特許化により独占（クローズ）しながら、非差別化領域に限定して国際標準化に成功（オープン）した結果、世界市場で広く受け入れられ、世界自社推計でシェア 90%を達成した。

国際標準化をゴルフに例えると、“巧みなプレー＝製品開発、コース設計＝国際標準化活動、バンカー配置＝知財戦略”である。国際標準化活動に参画し、自社にとって有利なコース設計をすることが大切である。

また、日本の製造業の技術者は、技術力は高いが、英語力・外交力が乏しい傾向にある。しかし、自社の技術者を国際標準化の会議に積極的に参加させたところ、3～5 年で十分に対応できる能力が身に付いた。実際に参画させながら標準化を推進できる人材を育てていくことが近道となる。

国際標準化は企業にとって重要な事業戦略のひとつであり、グローバル市場で勝ち抜くためには、旬の技術の国際標準化戦略を事業構築に組み入れ、組織的に取り組むことが肝要である。

日本政府も国際標準化の重要性を認識している。平成 18 年には「国際標準化戦略目標」を発表し、国際標準提案数の倍増、欧米並みの幹事国引受数を達成した。また、平成 25 年度の日本再興戦略においても更なる国際標準化戦略の強化を掲げている。

中小・中堅企業の標準化に対しても、平成 27 年 11 月より、経済産業省が「標準化活用支援パートナーシップ制度」を開始し、中小・中堅企業の有する優れた技術・製品の国際標準化を実現させるための支援を行っている。

● 経済産業省「標準化活用支援パートナーシップ制度」

自治体・産業振興機関、地域金融機関、大学・公的研究機関と日本規格協会が連携し、標準化の戦略的活用について専門の「標準化アドバイザー」が情報提供や助言を行う。

【現地のニーズに合わせた価値の提供】

日本の中小・中堅企業は高いレベルの製品やサービスを生む技術やノウハウを有している。しかし、培ってきたブランド力を守りたい思いやプライドによって、日本基準の精度・品質を落とすことができずに、価格や納期が現地のニーズと乖離してしまうことが多くある。日本での成功をそのまま横展開するのではなく、日本で培った強みを活かしながら現地のニーズに合わせるバ

ランス感覚が必要である。

現地のニーズを正確に掴むためには、経営者自らが実際に現地に足を運び、顧客や従業員と交流しながら、ビジネス環境、文化・風土、競合となる現地企業の製品やサービスのレベルなど、日本との違いを肌で感じ把握することが重要である。そして、日本で染み付いた固定観念から脱し、海外で一から新たに創業するつもりで、現地に合わせた経営戦略を検討する必要がある。

（２）FTA 利用による関税削減

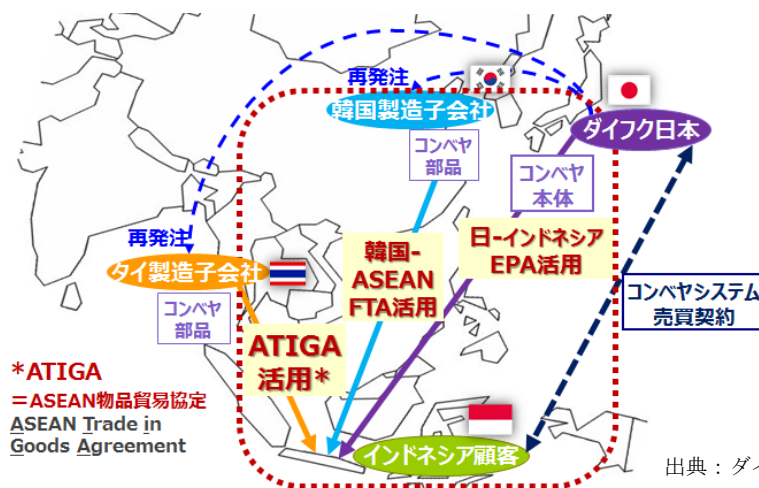
FTA の利用による関税削減効果は無視できない。利益に対してかかる税金と比べ、関税は原価に対してかかるため、直接的な効果大きい。輸出入に関税がかかっている場合は、FTA の利用により、大きな効果が得られる可能性がある。

＜事例 6＞ 複数国の FTA を利用し利益を拡大

株式会社ダイフク（本社 大阪市西淀川区 コンベアシステムや自動倉庫など物流システムの製造・販売）

部品やシステムの輸出に FTA を利用している。例えば、マレーシア現地法人の仕入の一部を日本へ再発注する場合、日本からの輸出において FTA を利用することで 5% の関税が 0% となり、売価 5,000 万円とすると 250 万円の関税削減効果が得られることになる。

また、インドネシアの顧客から日本で注文を受け、タイ・韓国の製造子会社へも一部再発注する場合は、それぞれ日本－インドネシア間、ASEAN 間、韓国－ASEAN 間の FTA を利用して現地に納入している。このように、日本以外の国が締結している FTA を活用することもある。



出典：ダイフク（本委員会における講演資料）

【FTA を使いこなすノウハウの蓄積】

FTA を利用するためには、ルールを理解し、最適な FTA を選択し、適切な手続きを踏む必要がある。FTA が乱立し複雑化している現在、FTA を使いこなすにはノウハウの蓄積が欠かせない。

輸出国と輸入国の間に複数の FTA が締結されている場合、それぞれのルールを理解し、自社の条件で利用できるのかどうか、どの FTA を利用するのが自社に適しているか、製品区分ごとの関税率

や手続き要件などをひとつひとつ確認して比較し判断しなければならない。関税が長年かけて段階的に削減されていく場合も多く、現時点だけでなく将来的な変化を見越して比較検討する必要がある。

また、FTA を利用する際の課題は、適切な FTA の選択だけではない。

製品の原産性を証明するためには、生産部門やサプライヤーから製造報告書等エビデンスとなるデータ・書類を入手する必要がある。関税減免に直接的なメリットのない生産部門やサプライヤーに確認作業や書類の作成・保存が発生するため、協力を得るための十分な説明や、契約条件への盛り込みなど工夫や配慮が必要となる。

合わせて、コンプライアンスリスクも考慮しなければならない。後日検認が入った際に、書類不備などで原産性の証明ができなければ、減免された関税や追徴税の支払いが求められる。

このようなことにひとつひとつ対応し、関税削減のメリットを享受しながら、負荷の少ない運用を行い、確実な手続きをこなしていくためには、多くの情報と経験が必要である。

近年、TPP の説明会が多く行われ、中小・中堅企業において FTA への関心が高まっていたが、TPP 発効の目処が立たなくなったからといって立ち止まってはならない。今のうちから FTA を利用するためのノウハウを蓄積しておくことは、海外における競争力を失わないために重要である。

<事例7> FTA 活用ノウハウの蓄積と専門人材の育成

パナソニック株式会社 （本社 大阪府門真市 総合電機メーカー）

パナソニックでは、FTA の利用について多くの課題や苦労を乗り越える過程で、専門人材を育て、ノウハウを一元的に整理し蓄積してきた。これらを活かして社内に FTA サポートデスクを設け、各国・各部署をサポートすることで、FTA の利用を推進している。現在、関税がかかる部品・製品の大部分で FTA を利用し、大きな削減効果を得ることができている。

【韓国の政府系機関による手厚い支援】

企業側の努力によって FTA への理解を深めることが必要である一方で、中小・中堅企業が割ける人材やコスト、時間には限界もある。企業が自力で FTA を使いこなすことは難しい。

韓国では、政府や日本の JETRO にあたる KOTRA（コトラ）が、中小・中堅企業の FTA 利用について手取り足取りのサポートを実施している。

例えば、FTA 支援センターや FTA コールセンターの設置によって、企業は、原産地証明書の発給方法、原産地認定基準、品目分類、関税率などについて専門家からアドバイスやコンサルティングを受けることができる。その他にも、FTA に関する様々な情報をインターネットで提供する「Trade Navi」や原産地判定や原産地証明書発行を行うプログラム「FTA-PASS」の無償提供、FTA 人材の育成強化、事後検認に対する相談窓口の設置など、幅広い支援が行われている。

これらの取り組みにより、韓国の FTA 利用率（FTA 特恵関税が利用可能な品目の総貿易額のうち実際に FTA を利用した貿易額の割合）は 70% 近くに達しており、日本は大きな差をつけられている。

（３）支援制度の活用

中小・中堅企業には、専門的な人材や費用、情報などが大企業と比べて十分でないことが多く、海外展開へのハードルが高い。そのため、中小・中堅企業は、支援制度を最大限に活用し、海外展開における負荷を軽減することが重要である。

TPP を契機に、日本国内外で企業の海外展開を後押しする流れが加速している。このチャンスを見逃す手はない。

【日本国内の機関による支援】

海外展開支援の提供先としてまず思い浮かぶのが、経済産業省（地域産業局）、JETRO、中小機構、JICA、大使館商務部など国内の機関だろう。これらの機関では、中小・中堅企業を対象に海外展開支援を提供している。海外展開に際して役所や支援機関に相談し、現地調査に関する融資や専門家のサポートなどを受けることで、比較的スムーズに海外拠点が設立できる可能性がある。代表的な支援制度を以下に紹介する。

- 経済産業省「新輸出大国コンソーシアム」

政府系機関、自治体、金融機関、商工会議所など全国で 1,053 の支援機関が連携し、製品開発から販路開拓まで海外展開のフェーズや分野に応じた総合的サポートを行っている。

2016 年 3 月の受付開始以降、2017 年 2 月時点で 3,486 社の中小・中堅企業が登録。全ての企業に専門家を割り当て、支援が始められている。

相談に応じる専門家は現在 342 名、今後も増員される予定。

- JETRO「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業」

主に生産拠点・販売拠点を海外に設置する中小・中堅企業を対象に、現地事情や人的ネットワークに強みをもつコーディネーターを各国に配置し、企業の相談に対応している。また、現地の協力機関や公的機関のネットワークを有効活用し、マッチング支援や各種専門家の紹介・取次ぎなど、ビジネスの成功に向けた支援を行っている。

- JICA「中小企業海外展開支援事業」

中小・中堅企業の優れた製品や技術を途上国の開発に活用することで、途上国の開発課題の解決と日本経済の活性化の両方を目指す取り組み。途上国政府とのネットワークや信頼関係、途上国事業のノウハウを活用し、企業の海外展開のための情報収集や事業計画の策定、現地でのニーズ検証や製品・サービスの普及など、様々な支援を提供している。

<事例 8> 官民一体となった現地マーケット調査

コンビニ連携テスト販売事業「ジャパン・フェア in ベトナム」

JETRO が 2016 年 11 月にベトナムで実施した、ファミリーマートなど日系コンビニエンスストアの現地店舗網を使ったテスト販売事業。ベトナムでの販路拡大を目指す事業者（24 都道府県 32 社）がインスタント食品や栄養補助食品、菓子類、飲料、日用品など約 80 品目を出品。テスト販売を通して、ベトナム人の商品に対する反応を確かめ、本格展開の際のイメージを掴んだ。

【ベトナムにおける日本企業誘致】

現状認識でも述べたが、ベトナムでは中間財製造業など裾野産業の育成のため、省（行政区）が中心となって、日本企業を積極的に誘致している。税制優遇のほか、JICA や近畿経済産業局などと連携しながら、インフラ整備や日本語でのサポート体制などビジネス環境を整えている。

これは、製造業の中小・中堅企業にとってチャンスである。

例えば、ベトナム北部、ハノイ市郊外のハナム省では、省内の工業団地へ日本企業の誘致を進めている。よりよい環境を提供するために「10 の約束」を宣言し、高速道路やインフラの整備、日本語でのワンストップサポート窓口「ジャパンデスク」の設置など、日系企業が安心して工場の設立・運営が可能となる環境を提供している。

その中のひとつであるドンバンⅡ工業団地には 40 社以上の日系企業が進出している。日系企業専用の裾野産業工業団地として、新しくドンバンⅢの整備も進められている。

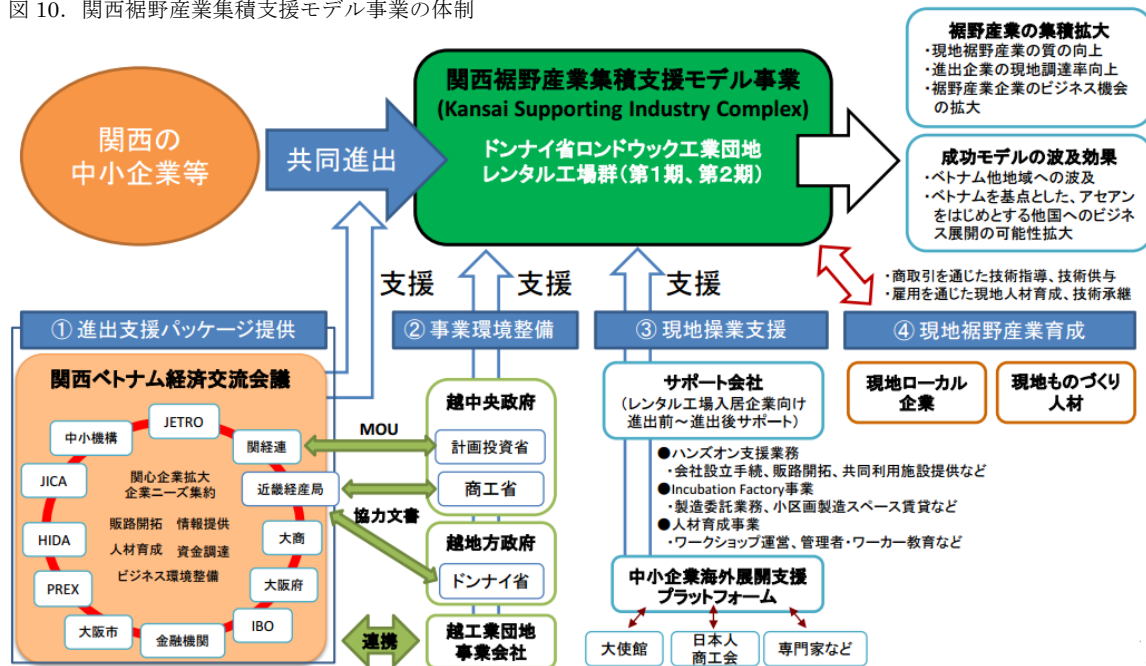
＜ハナム省 10 の約束＞

1. 24 時間の電力供給の確保
2. 給電、給水、通信、排水、固形廃棄物処理に係わるインフラの整備
3. 申請手続きの最短化、3 日以内に投資ライセンスの発給、
オンラインによる税金申告、行政手続きの簡素化
4. 労働者訓練への支援、良質な労働者の提供
5. 労働者の社宅建設士の提供
6. 投資ライセンス変更や投資事業拡張の手續に対し便宜を提供
7. 円滑な電子税関手続きの実施
8. 従業員の安全保障
9. ストライキ・争議の発生の防止
10. 人民委員会へのホットライン設置及び投資家の要望を迅速解決

もうひとつの例として、ホーチミン市郊外のドンナイ省のロンドウック工業団地では、関西の中小・中堅企業のベトナム進出を支援するため、関西とベトナムの官民協力体制が構築されている。この「関西裾野産業集積支援モデル事業」は、レンタル工場群への関西の中小・中堅企業の共同進出を多面的に支援し、裾野産業の集積地を形成することを目的としている。

情報提供や販路開拓、資金調達を支援するほか、日系専用のロンドウック工業団地に小区画レンタル工場を設置して少ない資金での進出を可能にしたり、現地での税務・通関などの業務を代行するサービス会社（ザ・サポートベトナム）を設立し、海外展開において中小・中堅企業が抱える様々な課題について、日本語で相談できる体制を整備したりしている（図 10）。

図 10. 関西裾野産業集積支援モデル事業の体制



出典：近畿経済産業局

またベトナムは、若い労働力人口が豊富であり、熱意のある優秀な人材の確保が可能である。日本語や日本企業向けの専門教育が行われる人材育成機関も存在しているため、そのような機関を活用することも有用である。

近年、ベトナムから日本への技能実習生が増えており、実習を修了し帰国したベトナム人労働者を活用することも有用である。

<事例 9> 日本企業向けのベトナム人教育機関

Esuhai Co., Ltd. (本社 ベトナムホーチミン市 日本向けのベトナム人材教育・送り出し機関)

エスハイ社では、日本のものづくりの活性化とベトナムの工業化の両方を目標に掲げ、ベトナム人へ日本語や日本企業で必要となるマインド・マナー・目標意識やスキルについて教育を行っている。

技能実習生育成コース・技術者育成コースとも、約1年間の事前教育を通じて、実習・就労期間が単なる出稼ぎとならないよう、日本でどんな経験・能力を身につけたいのか目標意識を持たせる指導をしている。

実習生送り出しに際しては、優良な実習生監理団体と提携し、日本に入国した実習生の管理・サポートを24時間体制で行っている。例えば、実習生が病院にかかる際に監理団体のベトナム語通訳者が対応できない時は、エスハイ社のスタッフが代わりに電話越しで通訳を行う。また、仮に違法な労働を強いる企業があった場合には、監理団体との迅速な連携・協議の上で実習生の状況を確認し、状況の改善や他の派遣先への移動などを含めた対応をとる。

帰国後も実習生に対するフォローを行い、ベトナムに進出した日本企業へ紹介する場合も多い。

エンジニアクラスでは、日本企業への就職を希望する大卒のエンジニア候補生を対象に、高度人材育成を行っている。

4. 提言

(1) 中小・中堅企業に向けて

✓ メガ FTA の締結を見据え、今のうちから海外展開を進めるべき

日本は貿易立国であり、今後、少子高齢化により内需の拡大は期待できない。TPP は停滞しているが、当初の通商政策通り、日中韓 FTA や RCEP、日 EU の EPA 交渉、さらにその先にある FTAAP と広域経済連携を推進する動きは続いている。

国内の中小・中堅企業にとって、国内需要の縮小や人材不足など、多くの解決すべき課題が顕著になり、事業継続が大きな問題になっている。中小・中堅企業が持続的に成長するには、需要拡大の新しい市場や労働力を確保するための新しい舞台が必要である。新しい生産拠点や販路を求めて、既に多くの日本企業が海外に進出しているが、海外展開を検討する余裕の無い中小・中堅企業が多いのも現状である。

しかし、日本企業が強みを発揮できる機会がありながら、海外展開を先送りにすべきではない。将来を見据え、メガ FTA 時代の到来に準備しておくことが重要である。今から海外での経験を積み重ね、グローバルで勝負する自信を高めるべきである。

✓ 積極的に ASEAN へ進出し、成長市場の需要を取り込むべき

今 ASEAN は世界から注目される巨大市場である。IMF によると、今後の経済成長率は日本の 0.5% に対して ASEAN は 5% と予測され、高い成長が見込まれている。また、ASEAN の貿易額は AEC ブループリントが採択された 2008 年から 2015 年までで 3,800 億ドルも増加しており、成長著しい。事業環境においても、親日的で質の良い豊富な労働力と、旺盛な個人消費の伸びで魅力的な市場が形成されつつある。

中小・中堅企業は、このような ASEAN 統合大市場の需要を取り込むことで、持続的な成長力を獲得し、国内事業の継続を実現すべきである。

さらに、ベトナムなどの ASEAN 後発国では裾野産業が未熟であり、中間財を輸入に頼っている国が多い。そのため、技術が集積している関西の中小・中堅企業への期待は高く、積極的な誘致活動が行われている。税制優遇や日本語によるサポート、日本企業向けの工業団地や人材教育支援を活用し、事業拡大のチャンスを掴むべきである。

非製造業企業においても、ASEAN への直接投資が増加している。これは、日本の人口減少による内需縮小の影響で、金融、運輸、販売業など、サービス産業が海外進出を図っているためである。グローバルバリューチェーンの支援や現地市場の開拓など積極的に事業を拡大している。

韓国や中国など近隣諸国も ASEAN、特にベトナムへの関心を高めており、既に多くの企業が進出している。競争の激化は必須であり、この機を逃さず進出することが重要である。

✓ 経営者の意志と行動力で海外展開の糸口を見出すべき

海外展開の動機は企業によってそれぞれであるが、経営者の強い意志と覚悟があつてこそ成功に導くことができる。経営者は行動力を発揮して、情報を収集し、自社の海外展開のビジョンを構築すべきである。

- ・ 現地に足を運ぶことが第1歩

日本から現地の情報を得る機会も豊富にあるが、まずは実際に現地を訪れ、自らの肌で感じ取ることが重要である。現地で、規制・規則、ビジネス環境、文化、インフラ、企業事例など多くの情報を得る事により、海外展開のビジョンや道筋をより明確にすることができる。

- ・ 公的機関の海外展開支援策を活用する

TPP を契機に多くの機関で中小・中堅企業向け支援が強化されている。このチャンスを最大限に活用し、海外進出のハードルを下げるべきである。海外展開のフェーズや課題に合わせて、専門家のアドバイス、現地展示会への出展、ビジネスマッチング、既に進出している企業の紹介など様々なサポートを受けることができる。

- ・ 海外展開の形態を検討する

直接投資、輸出、業務委託、提携など様々な海外展開の形態の中で、市場環境と自社の強みを分析し展開形態を決めることが必要である。

- ・ 異文化を理解する

文化・習慣や価値観の違いを十分理解し、柔軟な思考で対処することが必要である。現地の顧客や従業員と向き合い信頼関係を築いた上で、日本のやり方に固執しすぎず、ケースバイケースで現地に適応する必要がある。

- ・ 人材を確保する

現地に拠点を作る場合の課題は経営者、管理者、従業員の人材を如何に確保するかである。自社人材の育成と合わせて、取引先や既に進出している企業、現地派遣会社からの紹介などにより海外実務に長けた外部人材を確保する必要がある。ベトナムの Esuhai のように、日本企業向けの人材育成機関を活用することも非常に有効である。経営者の人脈や政府系機関の支援を活用し、海外展開先に関係する人的ネットワークを拡げ、信頼のおける相談先を見つけることが人材確保のために重要である。

(2) 政府に向けて

✓ 高度なメガ FTA の締結を目指し、日本が自由貿易の推進を先導すべき

世界の経済発展にとって自由貿易の拡大は欠かせない。WTO のドーハ・ラウンドが停滞して以降、2 国間交渉が活発化し、多くの FTA が締結された「スパゲティボウル」状態になっている。この情勢の下、関税撤廃だけではなく高度な貿易・ビジネスルールを整備した TPP の締結が期待されていたが、米国の離脱宣言で TPP は先行き不透明となっている。

このような中、日本政府は 2017 年 1 月 20 日の閣議で、TPP 締結に要する全ての国内手続きを終え、協定事務局を務める寄託国のニュージーランドへ通知を行った。混沌とした世界情勢の中で、日本が自由貿易の拡大を先導しようとしている姿勢は評価できる。この様に毅然とした姿勢を示し、各国に国内手続きを進めるよう粘り強く働きかけを継続することを期待する。

TPP は、今後のメガ FTA のスタンダードとなる高度な内容を含むものである。日本は将来的に、米国を含む TPP の締結もしくは TPP 並の高度なメガ FTA の実現を目指すべきであり、その姿勢を崩すべきではない。日本政府には、保護主義に向かっている国々が、メガ FTA の必要性を感じ、参画に前向きになるような通商政策を立案し、推進することを求める。

一方、アジアにおける自由貿易においては、RCEP に話題が集まっているが、成長が著しくメガ FTA のハブ機能を有する ASEAN 諸国についても、日本国内の自治体や経済団体などと連携しながら、戦略的パートナーシップを強化すべきである。ASEAN で影響力を強めている韓国や中国に遅れをとるべきではない。

日本政府には、保護主義が台頭し各国の通商政策が揺れ動く現状をチャンスと捉え、TPP やその他のメガ FTA の進展を日本が主導することで、日本や日本企業への信頼感を高め、国際交渉における優位な地位を築くことを期待する。

✓ TPP 発効の如何に関わらず、海外展開支援を継続・拡大し、 進出企業を増やすべき

➤ 海外展開支援の継続と発展

中小・中堅企業こそが関西・日本の底力である。新興国企業の中には、IT 技術の導入や生産規模の拡大により、我が国製造業の強みである擦り合わせ技術を脅かす企業も出てきており、技術集積を誇る関西の企業にとっても競争が激化している。一方で、ベトナムなど裾野産業が未成熟な新興国は、日本企業の誘致や技術移転を渴望しているのも現状である。複雑化する海外市場に進出するには情報やノウハウの提供、現地での指導など政府の大きな支援が必要である。

TPP を契機に、「新輸出大国コンソーシアム」や JETRO の「海外展開プラットフォーム事業」、JICA の「中小企業支援制度」など中小・中堅企業の海外展開支援策が強化されている。新輸出大国コンソーシアムでは既に 3,486 社の中小・中堅企業が登録していることから、制度への期待の高さが伺われる。

これらの支援は、TPP 予算で運用する期限付きの支援にすべきではない。日本の経済発展のための支援として継続し、今後も十分な予算を割り当てることを求める。そして、多くの中小・中堅企業へ周知することで、より活用される制度にすべきである。

継続と同時に、支援の拡充も必要である。海外展開の初期段階だけでなく、その後の現地における支援も重要である。「関西裾野産業集積支援モデル事業」のように、企業と政府・自治体が連携し、現地での支援体制を構築する取り組みも強化すべきである。また、海外展開の要となるグローバル人材の育成も急務である。JETRO「グローバル人材育成インターンシップ派遣事業」や JICA「民間連携ボランティア制度」などはあるが、海外へ飛び出す人材はまだ少なく、民間と共同で育成を急ぐべきである。

➤ 総合的な FTA 活用支援

FTA 利用の巧拙により企業収益に大きな差が生じる。日本政府は、企業の FTA に関する情報収集・手続きにかかる手間を軽減することで、効果的な FTA 利用を促進すべきである。

TPP の署名を受け、2016 年には経済産業省や JETRO によって、TPP に特化した説明会・活用セミナーが多く行われた。中小・中堅企業へ向けて、TPP の影響や手続きのノウハウを情報提供することは重要であり、積極的な開催によって多くの企業の関心が高まった。

だが、実際に企業が FTA を活用する際には、TPP に限らず複数の FTA を比較検討する必要がある。現在、2 国間 FTA の乱立によりルールが複雑化しており、ノウハウや人材の不足する中小・中堅企業が活用するには難易度が高い。FTA の利用率を高めるには、TPP だけではなく、日本が締結している FTA の総合的な情報提供が必要である。

国や製品区分・年ごとに異なる関税率、各 FTA の手続き・ルールが検索・参照できるポータルサイトの提供や、FTA 総合相談窓口の設置による情報整理の代行など、企業が情報収集しやすい環境の整備を早急に実施することを求める。

韓国では政府や KOTRA が中小・中堅企業への手厚い支援を行っており、韓国の FTA 利用率は 70% 近くに達している。日本企業の競争力を低下させないよう、日本政府も後れを取ってはならない。

➤ 国際標準化の推進

日本政府は、平成 25 年度の日本再興戦略において国際標準化戦略の強化を掲げており、国際標準化の重要性について十分な認識がなされている。また平成 27 年 11 月より、経済産業省「標

標準化活用支援パートナーシップ制度」として、中小・中堅企業の標準化に対する取り組みも開始された。しかし、現状では、まだ多くの中小・中堅企業が国際規格などのルールに対して受け身であると言える。中小・中堅企業が単独で国際標準化を進めるのは難しく、そもそも、国際標準化による影響・効果を把握できていない企業も多い。

一方で、多くの中小・中堅企業は高度な独自技術を持っている。国際標準化によってこれらを技術を守り、日本の競争力として活用していくことは、今後の日本経済の成長に欠かせない課題であろう。

日本政府は、「標準化活用支援パートナーシップ制度」の周知徹底を図るとともに、中小・中堅企業に対して、国際標準化の重要性や手法などの更なる情報提供や働きかけを行うことによって、標準化戦略に参画する中小・中堅企業を増やすべきである。そして、中小・中堅企業が国際競争力を獲得できるよう、多くの規格化を実現すべきである。

5. おわりに

TPP の締結を前提に本委員会活動を開始した昨年 6 月から約 10 ヶ月の間で、我々を取り巻く状況は一変した。

日本経済にとって多くの恩恵をもたらすであろうと期待された 21 世紀の新たな貿易ルールがゴール寸前でピンチに立たされ、通商戦略の練り直しを迫られる状況に陥った。

足元に目を移せば、関西の経済を下支えしてきた中小・中堅企業も産業構造の転換期を迎え、事業継承のピンチに立たされている。

日本人は元来、世界をリードする事が得意ではない。世界各地で自国中心の保護主義が台頭し、絶対的なリーダーが不在となりつつある G ゼロの世界で、このピンチをチャンスと捉える事ができなければ、日本経済は新たな成長機会を失うことになるだろう。

本委員会活動を通じて、多くの中小・中堅企業がリスクを取って新たなチャレンジに取り組まれている様子に触れることができた。世界経済の潮流の変革期の今、我々日本人が、発想の転換と自立的な戦略行動によって世界をリードできれば、必ずや日本経済、また関西経済に新たな地平を切り拓くことができると信じている。我々、関西経済同友会も、海外の財界団体との連携を通じて、微力ながら挑戦の一助となる活動を継続したい。

最後に、本委員会活動において多くの気付きを与えて頂いた関係者の皆様に、心より感謝申し上げます。

平成 29 年 3 月

一般社団法人関西経済同友会 企業経営委員会委員長 黒田章裕

6. 委員会の取り組み

【委員会会合・視察】

6 月 13 日 第 1 回委員会 「平成 28 年度活動方針（案）」についての意見交換

7 月 29 日 第 2 回委員会 講演会

講演者：経済産業省 通商政策局経済連携課 課長 金子 知裕 氏
テーマ：環太平洋パートナーシップ（TPP）協定の概要について

9 月 6 日 第 3 回委員会 講演会

講演者：株式会社ダイフク 国際業務部 部長 中野 宏 氏
テーマ：グローバル・サプライチェーンを使った EPA 活用事例

講演者：IDEC 株式会社 常務執行役員（CTO）藤田 俊弘 氏
テーマ：グローバル市場を創造するための国際標準化戦略
ーロボット安全装置の世界シェア 90%獲得体験談ー

11 月 7 日 ベトナム視察（ハノイ・ホーチミン）

～11 日

- ・ JETRO ハノイ
- ・ ドンバン II 工業団地
 - － シンフォニアマイクロテックベトナム
 - － 丸十ベトナム
 - － ハナム省人民委員会
- ・ ベトナム商工会議所
- ・ 三井住友銀行 ハノイ支店
- ・ 高島屋ベトナム
- ・ ロンドウック工業団地
 - － Kansai Supporting Industry Complex
 - － ベルモントマニュファクチャリング
 - － ペガサスシマモトオートパーツベトナム
- ・ Esuhai
- ・ ファミリーマートベトナム

12 月 15 日 第 4 回委員会 講演会

講演者：JETRO 海外調査部 主査 百本 和弘 氏
テーマ：韓国企業のアジア・ビジネス ー中国・ベトナムを中心にー

- 2 月 2 日 第 5 回委員会 「提言骨子（案）」についての意見交換
 2 月 23 日 常任幹事会 「提言骨子（案）」について審議
- 3 月 7 日 第 6 回委員会 「提言（案）」についての意見交換
 3 月 27 日 幹事会 「提言（案）」について審議
- 4 月 10 日 提言 記者発表

【スタッフによる企業ヒアリング】

◇FTA の活用事例

8 月 6 日 パナソニック株式会社 国際渉外部長 島田玄一郎 氏 他

◇海外展開事例

8 月 10 日 オーナンバ株式会社 取締役 管理統括部長 武田 豊 氏 他
 9 月 30 日 ハリキ精工株式会社 代表取締役社長 榛木 竜 氏 他
 10 月 12 日 大裕鋼業株式会社 代表取締役社長 井上 浩行 氏 他

7. 平成 28 年度 企業経営委員会 名簿

(敬称略、平成 29 年 3 月 27 日現在)

委員長	黒田 章裕	コクヨ(株)	取締役会長
副委員長	東 光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
〃	安孫子寿夫	農林中央金庫	関西営業部支配人
〃	石橋 民生	大和ハウス工業(株)	取締役副社長
〃	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	取締役社長
〃	岡野 幸義	ダイキン工業(株)	社友
〃	角元 敬治	(株)三井住友銀行	常務執行役員
〃	黒田 吉広	西日本電信電話(株)	取締役副社長
〃	酒井 和広	西日本高速道路(株)	取締役副社長執行役員
〃	阪口 春男	協和総合法律事務所	所長弁護士
〃	坂元 龍三	東洋紡(株)	取締役会長
〃	佐藤 博	アイフォーコム(株)	上席執行役員
〃	澤木 茂	(株)テクノープル	取締役会長
〃	清水 春生	(株)エクセディ	相談役
〃	下田 純弘	日本タタ・コンサルタンシー・サービス(株)	ハイテクグループ統括本部長(兼)西日本支社長
〃	十河 元生	協和テクノロジーズ(株)	取締役議長
〃	高松 孝之	(株)高松コンストラクショングループ	取締役 名誉会長
〃	立野 純三	(株)ユニオン	取締役社長
〃	谷口 碩志	(株)クリエイトマネジメント協会	代表取締役
〃	玉本美砂子	(株)JBM コンサルタント	代表取締役
〃	椿本 哲也	椿本興業(株)	取締役社長
〃	東川 浩之	がんこフードサービス(株)	取締役社長
〃	永木 康司	(株)永木精機	取締役会長
〃	永田 博彦	パナホーム(株)	執行役員
〃	廣田 俊夫	みずほ証券(株)	常務執行役員
〃	藤原 敏正	大阪ガス(株)	取締役 常務執行役員
〃	堀 真	東京海上日動火災保険(株)	常務執行役員
〃	美濃 由明	(一財)大阪科学技術センター	専務理事
〃	三宅 康雄	ハカル プラス(株)	取締役社長
〃	吉村 貴典	丸一鋼管(株)	取締役社長
委員	安積 覚	安積濾紙(株)	代表取締役
〃	岩谷 全啓	関電プラント(株)	取締役社長
〃	上田 博之	上田ブレーキ(株)	取締役社長
〃	上前 博幸	日本ヒューレット・パッカード(株)	西日本支社長
〃	臼杵 弘宗	弁護士法人西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士・ニューヨーク州弁護士
〃	荻原 奨	三和実業(株)	取締役社長
〃	近藤 雅彦	医療法人近藤クリニック	理事長
〃	高橋 英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
〃	高濱 滋	PwC あらた監査法人	大阪事務所長 パートナー 公認会計士
〃	田所 伸浩	(株)魚国総本社	取締役社長
〃	塚原 敏江	(株)ティーズソフィア	取締役社長
〃	築野 元則	築野食品工業(株)	プロジェクト開発室長
〃	中務 裕之	中務公認会計士・税理士事務所	所長
〃	西喜多 浩	三菱 UFJ リース(株)	常務執行役員 西日本事業カンパニー担当
〃	堀 一成	トランスコスモス(株)	顧問
〃	松井 次郎	(株)マツイコーポレーション	CEO
〃	松村 喜弘	(株)パイン・フォーレスト・こどもの家	取締役社長
〃	淀 智哉	(株)オオヨドコーポレーション	取締役副社長

アドバイザー	鈴木洋太郎	大阪市立大学	商学部 教授
スタッフ	太田 晴規	コクヨ(株)	会長室室長
〃	西尾 裕之	コクヨ(株)	会長室企画グループ
〃	辻 真理奈	コクヨ(株)	会長室企画グループ
〃	甲斐 丈晴	大和ハウス工業(株)	秘書室課長
〃	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
〃	大石 直	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
〃	加治 英希	西日本高速道路(株)	保全サービス統括課長
〃	淵本 直樹	協和総合法律事務所	事務局
〃	田辺 和史	東洋紡(株)	総務部秘書室マネジャー
〃	澤木 茂豊	(株)テクノーブル	取締役社長
〃	三輪 和彦	(株)エクセディ	グローバル人材開発本部 CSR・広報部部長
〃	上条 恵司	日本タタ・コンサルタンシー・サービス(株)	クライアントパートナー
〃	上原 修	協和テクノロジーズ(株)	経営戦略室室長
〃	北村 明	(株)高松コンストラクショングループ	取締役専務執行役員本社総括
〃	香田 昌司	椿本興業(株)	経営戦略本部部長兼営業企画室長
〃	小坂 陽兵	みずほ証券(株)	アシスタントヴァイスプレジデント
〃	近藤 誠一	大阪ガス(株)	秘書部 経営調査室長
〃	佐賀 義能	大阪ガス(株)	秘書部 経営調査室 課長
〃	上原 啓	東京海上日動火災保険(株)	関西業務支援部長
〃	渡邊 敬介	(一財)大阪科学技術センター	副参事
代表幹事	福岡 克也	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
スタッフ	石川 智久	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
〃	坂井 潤一	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室室長代理補
〃	杓掛 一三	丸一鋼管(株)	社長室理事
〃	寺尾 健彦	丸一鋼管(株)	社長室部長
〃	杭谷 吉倫	丸一鋼管(株)	社長室係長
事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	松尾 康弘	(一社)関西経済同友会	企画調査部調査役