

## 新しい官民モデルの提案

## 内外で「つながり」をつくる

大企業との系列関係に甘んじることなく、新たな挑戦の場を求め、自力で海外に飛び出す中小企業が増えている。日本の製造業に何が起きているのか。また、自治体をはじめ公的機関は彼らをどう後押しすべきなのか。中小企業の海外展開に関する研究に取り組む政策研究大学院大学 (GRIPS) の大野泉教授の論考を掲載する。

## ものづくり新時代の到来

ものづくり中小企業は日本経済の屋台骨だ。製造業では雇用全体の72.5%、事業所数の99.3%を占めている (2012年)。パナソニック、ホンダ、ソニーといった、世界に冠たる日本企業も、かつては新興中小企業だった。技術に妥協せず、創意あふれる中小企業は今も、日本に健在だ。

しかし、新しい国際化の波を受けて、日本のものづくりは大きな転換点にある。とりわけ2008年のリーマンショック以降、中小企業が独力で海外進出する事例が増えている。これは、過去に見られた大企業による海外進出、あるいは、これら大企業に部品を供給する系列企業の追随進出などとは異なる傾向だ。内需の頭打ち、高齢化・後継者不足、新興国との競争激化といった構造的試練を契機として、多数のものづくり中小企業が動き出したのだ。

海外進出の動機も、安価な労働力などを求める「低コスト追求型」の輸出拠点構築から、工業中間財などの製品需要の拡大を見込んだ「販路追求型」へと変化している。下請けの中小企業は、これ

までは送られてきた設計図通りに加工し、QCD (品質・コスト・納期) を守りさえすれば、大企業からまとまった注文が取れた。だが、こうした「町工場モデル」が今、存続の危機にある。もはや、国内あるいは企業城下町に残っても注文を取ることが難しくなったし、海外に追随進出しても旧来の顧客から受注が約束されるわけではない。生き残るためには、販路を確保しなければならない。これは、ドイツ (ハーマン・サイモン氏いわく、「隠れたチャンピオン企業」) や中国・台湾系 (強い華僑ネットワークで国際ビジネスを展開) の中小企業とは異なる、日本固有の状況である。

## 動き出した国と地方自治体

これまで、政府や地方自治体は、産業の空洞化を懸念して、中小企業の海外進出に慎重だった。しかし、厳しい現実を踏まえ、国の方針は『中小企業白書2010年版』を転換点として、中小企業の海外展開の積極支援へと舵を切った。

2011年6月には「中小企業海外展開支援大綱」が策定され (その後、12年3月改訂)、経済産業省や中小企業庁、中小企業基盤

整備機構 (中小機構)、日本貿易振興機構 (ジェトロ)、(一財) 海外産業人材育成協会 (HIDA) といった従来から企業支援に携わってきた組織に加えて、外務省や国際協力機構 (JICA) といった政府開発援助 (ODA) に携わる組織、さらには各地の自治体や支援組織、経済団体、地方銀行・信用金庫なども、矢継ぎ早に支援策を導入し始めた。安倍政権はこの方針を一層推進し、アベノミクスの一環として予算を拡充、中小企業の海外展開を支援している。

## 成功のカギ握る2つのポイント

筆者は、2012年~14年にかけて、(一財) アジア太平洋研究所 (APIR) で中小企業の海外展開研究に取り組んだ。国内の主要な産業集積地や進出先の中小企業を訪問した経験から、事業を長期に持続させるカギとして、2点強調したい。「地域に根差した国際化」と「相手国の社会に深くつながる海外進出」である。

まず、前者の「地域に根差した国際化」とは、産業集積の特徴や企業城下町の歴史、行政と企業をつなぐリーダーの存在の有無、都市間交流や国際協力を通じた海外

ネットワークの有無など、地域によって異なる各地の個性を生かした地元企業の海外展開のことである。この取り組みは、将来的に地方創生、そして空洞化の抑制にも貢献するだろう。

例えば北九州市は、かつて新日鐵住金の企業城下町だったが、鉄鋼の国内需要の減少に直面し、経済再生のために、公害克服の経験を生かして環境産業を創出した。さらに、JICA九州の施設を誘致し、国際協力を通じて構築したネットワークを活用することによって、現在、官民一体となって環境都市の輸出に取り組んでいる。また、横浜市も自らの都市化の経験を生かし、都市経営のノウハウを官民でアジアに共有・輸出している。その一方で、大阪周辺、特に東大阪市は、フルセット型の多様な産業の集積地で、関西の自由闊達な気風もあり、中小企業自らがベトナムへの共同進出イニシアティブを提案。これに官が呼応して「関西ベトナム経済交流会議」が立ち上げられるなど、ダイナミックな動きが展開している。

また、後者の「相手国の社会に深くつながる」ことは、販路はも

ちろん、部材調達や人材確保の観点からも、現地ネットワークを必要としている中小企業にとっては重要だ。特に日本の企業は、サプライチェーンを重視し、全ての製造工程において高い品質を追求する。この点、中小企業の多くは単工程に特化しているため、信頼できる協力企業の確保が必須になる。これはまた、相手国の産業人材や裾野産業を育成する必要性を示唆している。実際にベトナムだけを見ても、JICAの草の根技術協力の枠組みを通じてさまざまな自治体が地元の教育機関と提携し、ものづくり人材育成支援に積極的に取り組んでいる（表参照）。

### 触媒としてのODA

技術オンリーの町工場でさえも海外進出を考えざるを得なくなった今日、中小企業や地方自治体など、数多くの国内組織が開発途上国や新興国との深い「つながり」を求めている。また、アジア諸国においても、現地の人材・組織の知識・技能が向上し、例えばタイでは、泰日工業大学や泰日経済技術振興協会のように、主体的に日本の支援ネットワークと連携しよ



政策研究大学院大学 教授 大野 泉氏

<略歴>

津田塾大学国際関係学科卒業。国際協力事業団（現・国際協力機構）に入団。1987年に米国プリンストン大学で修士号を取得後、世界銀行、国際協力銀行での勤務を経て、2002年より現職。近編著に「町工場からアジアのグローバル企業へ：中小企業の海外進出戦略と支援策」（中央経済社、2015年）

うとする動きが始まっている。

JICAやHIDAなどのODA実施機関は、長年、相手国では現地人材や裾野産業、工業団地などのレベルアップをはじめ、さまざまな組織・キーパーソンとのネットワーク構築を進める一方、日本国内では、研修事業などを通じて各地の自治体や経済団体、企業とのネットワーク構築に努めてきた。今後、ODAは、開発協力として開発途上国と国内の両方で「つながり」をつくる触媒の役割を強化すべきだ。長期的な観点から相手国の社会と共創的な関係づくりにも力を発揮してほしい。

日系企業を主対象とした従来のオールジャパン型の官民連携を、現地や国内の地方組織を含む多様な関係者を巻き込んだ、より重層的で、包摂的な官民連携モデルへ進化させる時が到来している。

■JICA草の根技術協力：自治体提案による、ベトナム産業人材育成支援の例

案件名	提案自治体	実施年度
マイクロコントローラ組み込み技術を利用した、ユーザーのニーズを満たすものづくり指導のための教材・教具、指導法とカリキュラムの開発（ハノイ工科短期大学）	千葉県	2009～11年
ハイフォン市製造業の工場管理力向上プログラム	北九州市	2011～13年
ハイフォン市製造業の技術力・経営力向上ノウハウ移転プログラム	北九州市	2013～15年
ハノイ市職業訓練短大への、機械系技術技能教育の指導力向上プロジェクト	千葉県	2013～15年
バリア・ブンタウ省金属関連産業振興・人材育成支援	三条市	2013～15年
ホーチミン市職業訓練短大ものづくり人材育成支援	川崎市	2013～16年
ベトナム・ドンナイ省ものづくり人材育成支援	大阪府	2014～16年

（出所）JICAホームページをもとに筆者作成