

## 第4回「中小企業の海外展開勉強会」議事録 「グローバル展開に活路を見出す大田区モノづくり産業」

日 時： 2012年10月30日（火）18:30～20:40  
場 所： 政策研究大学院大学 1階 1A&B会議室  
基調講演者： 山田 伸顯 氏（公益財団法人大田区産業振興協会 専務理事）  
コメンテーター： 中野 正也 氏（ワールド・ビジネス・アソシエイツ）  
参 加 者： 民間企業、公的機関、研究者、学生 40名、事務局 5名 計 45名

冒頭、大野泉より、本勉強会の趣旨について説明。今回は第4回の勉強会となるが、これまでは日本政府の中小企業の海外進出支援策、第2回は日本のものづくりと産業人材育成をどうアジアに普及していくか、第3回はベトナムの裾野産業や人材育成の取組みについて専門家よりお話を頂き議論した。今回は、国内でも有数のものづくりの産業集積のある大田区の大田区産業振興協会より山田専務理事をお招きして大田区の取組みについてお話いただく。大田区は国内でも幅広いネットワークを持ち、グローバル展開をいち早く進めてきたことで知られ、タイのアマタにオオタ・テクノ・パークをオープンしている。地域に根ざした中小企業のありかた、その観点から中小企業の海外展開について議論していければと考えている。

山田専務理事は、40年近く地域に根ざして大田区の経済・産業振興に従事され、1999年大田区産業振興協会事務局長、2001年より同協会専務理事。大田区の地域振興、中小企業の海外展開支援に熱心に携わってこられ、研究活動も活発に行っている。『大田区から世界の母工場へ～日本のモノづくりイノベーション』（日本工業新聞社、2009年）等多数の著書がある。

コメンテーターの中野様は三菱総研に長年勤務された後、今年独立。昨年度 JICA の委託調査でインドネシアやタイの中小企業向けの工業団地について日本の中小企業が海外に出て行く際の受入国側の体制について調査をされ、本日はコメンテーターという形でその知見を共有いただきたい。

### 1. 基調講演：山田専務理事「グローバル展開に活路を見出す大田区モノづくり産業」

（注）本講演で映写されたプレゼンテーション資料と配布資料（ウェブ上掲載）は異なります。配布資料にあわせる形で本議事録を作成しています。

#### (1) 大田区について

- ・ 東京市時代の「大森区」と「蒲田区」が合併した際、大森の「大」と蒲田の「田」をとって大田区という地名となった。羽田空港も田園調布も大田区であり著名人も多い。また、今年のNHK朝のドラマの「梅ちゃん先生」の舞台となっている場所でもある。羽田空港が2年前に国際化して、現在20都市へ就航しているが、将来的にはこの立地と機能を活かしてものづくりのハブ機能を集約したい。国が推し進めている国際戦略総合特区もあり、大田区にグ

ローバルアライアンスセンターを構築し、国際的な取引センターや技術協力の拠点としたい。

- ・ 昨年3月の東日本大震災で、東北地域からの部品供給がストップし、世界の産業に多大な影響を与えたことから日本の部品産業のすごさが明らかになった。また、ヨーロッパを発端としたユーロ危機の到来で、日本では円高が進んでおり、経済は混迷している。昨年のタイの洪水被害も甚大であった（資料 p.2）。オオタ・テクノ・パークは地理的にはこの被害を何とかすり抜けた位置にあったが、ホンダ、キャノン、ニコン等多くの日系企業の被害は大きかった。大田区としては、タイ投資委員会（BOI）へお見舞いにも行き、義援金をお渡しして意見交換したところ、タイとしては日系企業の重要性を認識し、いち早く対応策を実施していることが分かった。

## (2) 円高下における国際競争力（資料 p.3-10）

大田区のモノづくり産業について語る際には、ローカルとグローバルを両方見定めなければならないが、ローカルに立脚しない海外展開はうまくいかないと思っている。日本と海外をつなぐという観点から貿易は重要である。日本は、昨年30年ぶりに貿易赤字となった。交易条件が悪化しており、1985年の円高の際と比べても最近は円高が進み、交易条件も悪化しているという状況である。先進国の中では米、英、独などは交易条件のバランス、いわゆる輸出と輸入のバランスを維持しているが、アジア太平洋州の主要国・地域では、日本と韓国が悪化状態であることが分かり、通商白書でも危機的な状況と述べられている。業種別では、電機関係が非常に悪く苦戦している。

## (3) 為替について（資料 p.11-12）

トレンド的に対ドルでは円が強い。その背景にはデフレーションが異常に続いている。このデフレが続く中で多くの中小企業は海外へ出ていかなければならない状況に強いられている。大田区でも、昨今の海外相談内容や件数は倍程度に増加している。

## (4) リーマンショック後の製造後の状況（資料 p.13-18）

2008年11月以降、鉱工業生産指数が40%以上下落している。また、輸出の出荷額は、国内の出荷指数以上に急減している。リーマンショック直後の金融危機的なものは、日本では当時これほど深刻化するとは考えていなかったが、実体経済は非常に悪い。日本の鉱工業生産に占める3業種（電機・機械・輸送機械）はこれまで世界的にも強い競争力、高い輸出を牽引してきた（機械金属計72%）が、近年はこの業種への打撃が甚大である。

## (5) アジア太平洋経済協力（APEC）（資料 p.19-23）

アジア太平洋経済協力に関しては、早期の実現が難しくなっている。世界的に見ても、GDP、人口等におけるAPECの重要性や存在感は高まるばかりであり、APECの域内貿易の比率はEUやNAFTAと比較しても高く、日本も経済的な依存関係が強まってきている。

## (6) 国際的な枠組み（資料 p.24-25）

アジア太平洋において重層的な枠組みがあるが、TPP に関しては、本来はブルネイやチリ等の小さな国との貿易連携であったが、アメリカが参加することとなった。国内では 2 年程前から国論を二分する状況となっており、経団連などの経済団体と J A との軋轢が生じている。

(7) 日本の貿易相手国 (資料 p.26-28)

TPP に関する経済的な側面から考えると、対米との関係はこの 10 年は停滞した状態が続いていると言える。日本は対米の価値を見据えつつ、対中、対韓関係を考えなければならない。20 年程前までは、日本の輸出先や輸入相手国は米国一辺倒であったが、この 20 年の間に中国を中心とするアジア圏とのつながりが強まっている。

(8) 直接投資の推移 (資料 p.29-33)

日本の直接投資は、アジアを中心に高まって推移しているが、貿易収支以上に所得収支の収益が上回り、いわば先進国型となっている。経常収支の落ち込みは激しい。

詳しく見てみると、貿易収支的には輸出・輸入は競って伸びているが、受け取りと支払いの関係である所得収支については、対外直接投資は高まるために受取が増大しているが、支払いが伸びていない。これは、海外から日本に対する対内直接投資が少ないということであろう。円高、税制、政治的な問題等、条件が悪いことも重なり、外資に対する日本のアピール力は弱い。したがって国内雇用の増加に結び付かない。

(9) 日本は輸出大国? (資料 p.34-39)

- ・ 対外的に見れば、日本の GDP に対する輸出依存度は非常に低い。諸外国との比較から見ると、タイ 60%、韓国 45%、中国 30%、そしてヨーロッパは域内貿易が多いため依存度は高い。日本は貿易立国だと言っているが、果たしてそうなのかと考え直さなければならない。域内貿易に関しては、EU や NAFTA に比べると、日本の中間財は活発であり、これは正に中小企業の分野である。その観点から、中小企業は自ら直接貿易に乗り出すことが重要で、単に大手企業進出に従って海外に出て行くという方法のみに留まてはいけないと言える。
- ・ 日本、中国、韓国の対世界輸出額の推移に関しては、中国の輸出額は 7 倍、韓国は 3.7 倍、日本は 2 倍である。対韓を見ると、韓国の日本に対する赤字が増大し続いている。サムソン等世界を網羅している企業の作っている製品を見てみれば、中身は日本製である。EU との FTA で輸出が増大しているが、製品の構成部品が日本製なので関税の扱いが問題となっている。そこで、韓国は日本の企業をどう誘致するかを熱心に考え、攻勢をかけている。部品の生産技術は日本が非常に高く、ここにこそ活かす道がある。大手企業が持っている組み立て能力ではなく、中小企業の持っている技術力を活かした海外展開を考える必要があり、それが日本の生きる道であろう。
- ・ 中国との関係においても、赤字が進んでいるが、この 10 年程度のトレンドを見るとかなり赤字が解消してきている。むしろ香港や台湾を通じて中国に輸出する量も加味すればトントンである。中国では産業の高度化が必要となったことを背景に、部品の高度化を計る必要が出てきており、日本の部品が必要になっていることは明確である。よって中国と日本の関係は

新しいステージに入ってきていると考えられてきたが、昨今の中国の反日デモ等の騒動で ASEAN に移ってきているようだ。

- ・ 国際規格の問題では、IEC 規格や ISO 規格等あるが、中国では独自に GB 規格の強制認証が出てきており、国際規格に整合させる動き等も含むビジネス環境の構築がますます重要になってきている。

#### (10) 中国を通じた世界市場へのアクセス (資料 p.40&写真)

- ・ 中国は世界の工場から世界の市場になっている。大田区では、海外での見本市への出展や商談会への参加を積極的に行っている。日中ものづくり商談会（上海）では具体的な商談が行われ、日系企業同士の商談も多く、上海に居ながら安心した商談を行うことができるということで評判が高い。
- ・ 大田区の持っている技術から考えると、中国内陸部へ入るのは難しい。しかし、南の香港を通じて、本土にアプローチをしている。香港においては良好な関係を築いており、展示会だけではなく、商談会も積極的に行っている。香港の位置付けについては、中国に対する投資額の 64%は香港を通じて投資が行われていることもあり、香港は中国における金融的な支配の位置付けがあるといえる。
- ・ 台湾は親日的であり、日本との関係を大事にしている。インキュベーション企業を育てる土壌があり、本社を台湾に置きつつ中国本土に工場を移転させ、中国における輸出トップ 10 企業のうち、7社は台湾に本社を持っており、高い輸出力を誇っている。また、技術面でも、日本の技術の良さを理解している企業が大変多い。

#### (11) タイの可能性 (資料 p41-47)

- ・ タイに関しては、リーマンショック後落ち込んだが、製造業はこの間伸びており、2010年には落ち込んだものを取り戻すほどの抜群の伸びであった。政治的にはある意味で安定しており、最小限の騒ぎで済んだ。全体的にも、アジア通貨危機以降安定した伸びを見せている。
- ・ タイは自動車産業が盛んで、商用車が圧倒的に高い。ピックアップトラックが人気の高い車種であり、Toyota も Isuzu も注力している。
- ・ 90年代ではタイは貿易的に見ると輸入型であったが、アジア通貨危機以降ものを買えなくなったため、黒字型に移行した。日本とタイの貿易関係を見ると、日本はタイへの直接投資率が高く、世界でも有数の高さである。日本にとっては、タイは九州の延長線上にあるような関係であり、タイにとっては日本の企業が来てくれなければ困るといった状態だろう。タイの洪水の後、多くの企業は撤退せずタイに残り、「タイの後はやっぱりタイ」とよく言われた。いかに多くの企業がタイに根付いているかがうかがえる。

#### (12) オオタ・テクノ・パークについて (写真のみ)

- ・ スワンナプーム国際空港(新しい空港)から 40 分位の場所にアマタナコンという場所があり、自動車関連の産業が集積している。日系の企業が非常に多く進出しており、外資 600 社の内 6 割が日系企業である。この工業団地は広大で、品川区より大きい、この工業団地の一角に

約 2 ヘクタールのオオタ・テクノ・パークがある。大田区がお金を出して作ったわけではなく、大田区はアマタ社と業務提携を結び、2006 年よりアマタ社が経営・運営しているレンタル工場である。現在 1 期、2 期の工事が終わり、3 期目の工事中で、大田区の企業が 5 社入居し、4 社が入居の準備に入っている。

- ・ タイではレンタル工場は 1000 平米が通常であるが、事前に大田区の企業を視察していただいたところ、小さなスペースで十分であることが判明したため、オオタ・テクノ・パークでは一区画 320 平米である。入居している企業を紹介すると、カメラのストロボの反射鏡、自動車のハーネスや中空部品、金型等の企業がある。また、洪水後、金型の修理を請け負うことで特需が生まれている企業もある。中には、日本に向けて製品を製造していた企業が、徐々に FTA の影響でアジア全域に販路を拡大し、今は自社で新工場を同じアマタ工業団地内に建設し移転したところもある。
- ・ 泰日工業大学では、日本語はもちろん現場での実務体験もできる。この大学の卒業生は日系企業へ即戦力として就職する。
- ・ また、2002 年から小規模ながらも毎年 OTA (大田) のブランドマークを掲げてバイテック展示場の展示会へ出展している。タイの投資委員会 (BOI) の紹介を受け、現地での商談会も行っている。

### (13) アナログが担う世界の試作工場 (資料 p.48-52)

- ・ デジタル技術が高度化するにしたがって、加工技術はアジアに移転するようになったが、アジアに移転した加工技術は、デジタル処理できる切削技術であり、熟練性を要する研磨・熱処理・めっき・治具・計測などの技術では、日本が圧倒的に優位である。日本のモノづくりの存在価値は、世界の先端開発の課題を解決するための技術、つまりソリューションサービスにあると提案する。
- ・ 日本ではリーディング産業を支える基盤技術が一定の層としてしっかり定着しており、先端的な産業を支える技術は町工場の技術にあるのではないかと思う。さらにこの技術を強化しなければ日本の競争力は低下する。
- ・ 大田区では、以前約 9000 の企業があったが、現在は半数以下になっており、各々の企業の従業員数も少人数である。その技術は基盤技術に特化しており、出荷額構成比も多様である。
- ・ 写真をお見せしながらいくつかの企業を紹介すると、目に見えないほどの小さなねじを作っている小松ばね工場がある。通常、ねじや釘は商品の内部に使用され、黒子的役割を担ってきたが、今はこの技術も中国に行っており、日本国内では医療機器等さらに最先端の技術に挑戦している。
- ・ 岩井製作所では、瀬戸大橋や新幹線に使われるシリンダーを手作業で作っている。新幹線の 500 系以上はスピードが上がったが、これは曲がる際の速度が落ちなくなったということである。通常、ゆれによって遠心力で速度が落ちるが、ここでは円錐状のシリンダーの技術でゆれ止めが可能となった。
- ・ このような名人級の職人に対し、大田区には工匠制度を設けており、現在約 100 名が認定されている。名人級の仕事をやる人たちで、仕事が絶えない貴重な人材となっており、大企業

からも名指しで仕事に来る。

- ・ 次に、信栄テクノでは「孔」にすべての技術を注いでいる。3 ミクロンの穴をあけるドリルがあるが、目に見えないため、アタッチメントをつけて神業的な仕事をする。液晶プラズマ、医療分野等、微細加工に長けている。
- ・ 高度な計測技術を持ったダイヤ精機には野田首相も訪れ、加藤研磨製作所には菅元首相も視察に訪れた。
- ・ 熱処理の上島熱処理工場はソルトバスという技術で、長年の経験を持っている。ここには九州からも熱処理要請の商品が空輸で届く。製品の特性上、重量が大変重いため海外には行けないので、日本でやると決めている。
- ・ エピナ電化工業では、めっきの化学的管理技術に優れ、研究所に匹敵する程の最新鋭の機械を活用している。

#### (14) イノベーション・新産業への挑戦

- ・ これらの企業を見ていただくと、先端新産業分野を支えるベースの中小企業群があって、はじめて複合的なイノベーションに取り組むことができることが分かるであろう。東京都が実施している航空宇宙部品製造企業連合「アマテラス」10 社のうち 4 社は大田区の企業であり、燃料用タンク、ロケットエンジンのタンク等を作っている。
- ・ 今後は、大田区の町工場の持つ高い技術から医療機器への貢献できると考えられるため、この分野にチャレンジしようと呼びかけ、育成している。大学や研究機関と提携しながら進めているが、特に医療機器は日本高齢化が進むにしたがって重要な分野である。今は医療機器の多くをアメリカから買っており、人工関節等日本人の体型に合わないものも多い。よって、日本でこの分野は必須であると考え。また、いずれはアジアに輸出できるようにしたい。

#### (15) 空洞化を越える新市場開拓（資料 p.53-54）

- ・ 空洞化を越える新市場開拓として、出口戦略を求めている。機械要素技術展への出展、タイ中小企業とのビジネス交流会、大田工業フェアの開催（大田産業プラザ）等を行っている。同時に、大田ブランド「Only Ota Quality」を掲げ、中国、韓国、タイ、ベトナム、日本で商標を取って世界でブランド戦略も展開している。
- ・ 定期的に展示会や商談会を行っているが、加工技術展商談会では 1800 社が訪れ、3600 の商談があった。大田研究開発フェアでは、研究機関や大学等を集めて展示会や拡大ビジネスマッチングを行った結果、1000 を超える商談があり、6000 万円を超える成約金額であった。
- ・ このような機会は、大田区の中小企業が自らのプレゼンテーション能力を磨く練習の場にもなり、よい訓練にもなる。国際取引商談会では、海外から 14 程度の企業が参加し、大手韓国企業 LG 等も参加した。こうした国際的な場においても、自社のプレゼン力がなければ通用しない。
- ・ また、新たな分野として、山陰合同銀行との包括的業務強力提携を締結し、農耕連携、機械技術がどう課題解決に貢献できるかを考えている。

(16) 羽田空港国際化を活かす (資料 p.55-56)

羽田国際化空港の国際化によって、跡地が発生するが、この跡地を使って産業交流施設を作り、そこで全国からの企業の技術連携をしながら「モノづくりのハブ機能」を発揮し、海外との接点をつくりたいと思っている。

(17) まとめ (資料 p.57)

資料のとおり

2. コメンテーター：中野正也氏 「先行工業団地事業の成功事例分析」

- ・ 今年3月まで三菱総研で海外における調査・コンサルティング等を実施していた。現在は独立して株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツに参画している。在職中、昨年10年から今年3月までJICAからの委託でベトナム、インドネシアを対象として中小企業向けの貸し工場がどのような状況であるかを調査した。手元の配布資料は、この報告会(5月)にて報告した内容より一部を抜粋して報告する。
- ・ タイのオオタ・テクノ・パークは貸し工場の良い先進事例であることから、ここからリサーチを開始し、その他インドネシアやベトナムについて調査をしたが、この調査の時期には、中小企業にとって活用しやすいオオタ・テクノ・パークのようなレンタル工場はほとんどなかった。

(1) タイ：オオタ・テクノ・パーク (資料 p26-27)

オオタ・テクノ・パークに関しては、山田専務理事からのお話にあったとおり。概要やフロアマップ等は資料のとおり

(2) インドネシア：Kota Bukit Indah (資料 p28-29)

ジャカルタ東部にあり、2000ヘクタールの総面積の内、貸し工場を主体とするのは1300ヘクタール程度。規模は床面積で566～6201㎡まで多様であり、戸建タイプと長屋タイプがある。

(3) ベトナム：Thang Long I (資料 p31-32)

住友商事と現地企業とのジョイントベンチャーであり、2011年に完工。500㎡の貸し工場が2棟あり、計11ユニット。

(4) ベトナム：野村ハイフォン (資料 P33-34)

野村證券とハイフォン市との合弁事業で、4階建て貸し工場。1フロアに1工場となっている。このほかに戸建てタイプの貸工場もある。

(5) まとめ (資料 p35-36)

- ・ 立地、ハード面、ソフト面等に分けて分析結果を記している。詳細は割愛するが、「なぜオオタ・テクノ・パークのような貸し工場がないのか」という質問は良く聞かれる。結論として

は、デベロッパーの視点から見ると、中小企業向けの貸し工場は大規模な工場建設・運営とはビジネスモデルが異なり、デベロッパーにとっては難しい。それでも、既存の工業団地には、既に管理人は駐在しており、中小企業向けに小規模ながらも貸し出すことで、安定的な賃料が入ってくるという仕組みは活かせるだろうということで、今年に入ってから、新たな動きも見られる。

- ・ 配布資料は含まれていないが、ジャカルタ近郊に **Lippo Cikarang** 工業団地がある。現在建築中であり、最小ユニットが 250 平米程度の長屋式。また、インドネシアには **TT Techno-Park** (資料 p.30) があるが、ここはかなり広いため中小企業向けではない。ベトナムには **Dai An** や **Nhon Trach III** 工業団地があり、これらは中小企業向け貸工場に意欲を持っており、今後貸工場建設の可能性が高いと考えている。両国ともに日系中小企業を誘致することにより、裾野産業を育成したいと期待している。
- ・ JICA 民間連携室や専門家との連携も可能。例えば、現地のデベロッパーが工場を建設し、日本からはサポートデスク（ワンストップ）を設置し、JICA が運営資金を最大 70% 融資するなどの資金面での支援をする可能性の検討も始まっている。このような支援の可能性を提案する背景には、例えば日本の企業が工場を持つ等の理由で海外に進出する場合、最低でも 1 ヘクタールの広大な土地が必要であり、この場合インドネシアやベトナムでは、1 つの試算として土地代だけで 6200 万円程度必要となる。更に建設費や諸経費等を合わせると、合計 1 億 1000 万～2000 万円程度が必要になると想定される。中小企業には工場建設に要する時間や費用の負担は大きすぎる。貸し工場であれば、500-1000 平米で毎月 50 とか 70 万円といった程度の費用で入れるため、日本の中小企業には有益ではないかと考えられている。日本としても東南アジアに進出する企業の支援になるのではと考えられる。

### 3. 質疑応答

(大野泉) 山田専務理事からは、地域に基盤をおいた国際展開（グローバル）の重要性を指摘いただいたうえで、大田区の中小企業の国際化戦略について包括的、かつ多くの事例を交えてご講演をいただいた。また、中野氏からは中小企業が海外に出て行く際の留意点、現地の工業団地の現状についてご報告いただいた。一般的にビジネスモデルとしては、中小企業専用の貸し工場の運営は難しいが、それゆえ公的支援が果たす役割がありえるとのことだったが、その際、アマタナコン工業団地におけるオオタ・テクノ・パークのように自治体が関わって中小企業の海外進出を支援する場合がある一方、JICA 等による新しい支援の可能性等、さまざまな支援の方法があることも、具体的な事例を交えて紹介いただいた。これから、皆様からご質問をうけ、自由な意見交換としたい。

#### Q1 :

大田区の取り組みは、中小企業庁や中小企業基盤とは異なる形で興味深かった。JICA もさまざまな形で支援をしているが、工業団地のデベロッパーが担える支援以外に、ソフト面での支援も重要だと認識している。例えば、K 社はインドネシアに進出しているが、JICA では現地で相談を受け、専門員をご紹介して対応した。このような進出後の相談対応や情報提供等のサービスがどの



程度必要であると思われるか？もし足りない場合、どこがサービスをすべきなのか、できるのか等お考えをお聞かせいただきたい。

→ (山田専務理事)

- ・ K社は自社でかなり早い時期にインドネシアに進出した。保税区に立地しているため、成長するインドネシア国内で製品を多く販売したいが、輸出比率を維持する関係から制度上それが不可能であった。その際我々も相談を受けたが、政府レベルの制度的な面はなかなか変えることが難しいと痛感した。「オオタ・テクノ・パークをインドネシアに」という相談もいただいた。大田区は自治体であるため、助成金を使って、現地に単独で進出している一企業をサポートするのは難しい。インドネシアの発展性は高いが、制度的には難しい現状があると感じている。
- ・ タイに関しては、BOIの手続きを経なければ税制の免除を受けられない等、現場特有の課題も多く、現地にスタッフが同行して対応することもある。また日本とタイの両方で税理士、会計事務所等を紹介して支援する仕組みを持っている。JETRO等の現地サービスは大変助かっており、利用させていただいている。
- ・ 他国に進出する場合に、然るべき支援ができるかについては次のステップだと考えている。情報や支援メニューについては、濃淡もあり多様にあると思う。これまでの経験から、現地で深く長く係っている団体もあり、連携支援が重要だと考えているため、出来得る協力や支援は行っている。
- ・ タイのオオタ・テクノ・パークに関しては、現地のアマタ社と大田区が業務提携を結んでいる。入居している企業は直接アマタ社にレンタル料を支払っており、大田区からの補助金を受けてアマタ社が入居している日系企業に対して必要なサービスを提供していることにより、入居企業は支援を受けられる体制となっている。

Q2:

- ① (山田専務理事に対して) オオタ・テクノ・パークには9社入居している。大田には中小企業が約4000社あるが、今後海外に進出する企業は増えていくのか？
- ② (山田専務理事に対して) 何も海外に出る必要のない中小企業もある。海外展開ありきではなく、海外に行った方がいい場合と行く必要のない場合について、お考えをお聞かせいただきたい。
- ③ (中野氏に対して) JICAの支援の仕方について、スケールの大小、直接的もしくは間接的な支援等、多様なやり方が考えられるが、お考えをお聞かせいただきたい。

→ (山田専務理事)

- ・ アジアとの関係について流れを見てみると、日本にできることは限られている。要にアジアとどのように産業の棲み分けを行うか、どのようにアジアへのシフトを行うか、どのようなシフトを望むのか。気質面から考えると、大田は東北出身者が多いことから「その道を極める」職人が多い。この場合、お互いが助け合い、違う技術や能力を持った人たちが集積する集積依存型企業が必然となる。海外に出る必要がある企業は、会社としてある程度の体力があることが必須で、具体的には社員が20名以上の規模であると思う。大田で該当するのは300社程度であろう。すでに出るべきと考えられていたところは既に出ている。近年は円高が続

いており、中小企業レベルでも海外進出の色が濃くなっており、過度な海外進出の風潮もめぐえず、浮き足立った感さえある。

- ・ 大田区は、集積依存型企業で構成されており、横のネットワークがあって初めて成り立つ企業が多い。オオタ・テクノ・パークへの入居を希望する企業に対しては、丸ごと海外移転をすることには反対している。本社もしくは主たる事業所等、いずれかの機能を国内に残すという条件でのみサポートする。愛知に本社のある自動車関連溶接部品企業がオオタ・テクノ・パークに入居したが、タイに進出する際、まず大田区に事業所を移し大田を拠点にオオタ・テクノ・パークに入居を果たした事例もある。日本でのあり方と海外でのあり方のバランスをきちんと考え、足場を持っている企業でなければ、コスト競争の世界では絶対に日本の企業は勝てない。「海外に行けば何とかなるだろう」という甘い考えでは、何ともならないということをはっきり申し上げたい。

→ (中野氏)

- ・ レンタル工場は、デベロッパーにとって手間とコストが非常にかかる。守衛、駐車場、設備のメンテナンス、細かな相談への対応等、すべて運営側のコストである。よって、レンタル工場に関しては民間企業等少々動きはあるが、あまり大きな動きにはなりにくいだろうと考える。資料 p35-p36 で指摘しているとおおり、ハード面はもちろん、ソフト面のさまざまなニーズに民間企業独自の取り組みだけで対応することは困難であり、JICA の資金支援や専門家によるサポートが必須であると考えている。
- ・ JICA として、個別の中小企業の支援は難しいのではないかとという質問に対しては同感だが、可能なサポートとして JICA が実施している中小企業の F/S 支援は良いのではと思う。またハード面のみではなく、専門家によるサポート体制が必要だと考えており、JETRO との連携も含め、現地のデベロッパー単独のプロジェクトに終わらないよう支援の方法や規模を考えることは重要だと思っている。

Q3 :

日本国内に残る事業所と海外に進出する製造拠点のバランスについてどのようにお考えがお聞かせいただきたい

→ (中野氏)

難しいテーマであるが、高い技術力を持った中小企業は海外に出て行く意義はあると考えている。ただし、海外進出しても、現地に頼れるパートナーがない場合、苦しい状況に陥る状況はこれまでよく見聞きしてきた。

Q4 :

技術者について。アフリカで精米機械に関して支援をしているが、鋳物、ゴム、ステンレスに関する技術はまだまだ発展途上で、日本の技術力でなければ難しいと感じており、アフリカで高いニーズがあると察している。日本で高い技術を保持しながら、引退間際もしくは引退した方々の第二のステップとしてアフリカで活躍の場を提供できるのではと考えているが、減少している大田区の中小企業の現場や引退した技術者について教えてほしい。

→ (山田専務理事)

- ・ 大田区では 9000 社存在した中小企業が 4000 社になり半減している。凶面等がデジタル化した時期に引退した職人さんも多い。中には、新興国や途上国で技術指導しながら第二の人生を送っている人もいる。また、農業機械とはいえ、専門的な技術であり「昔の技術」とはいえ、それが何だったのかを体系的に考察し、ブレイクダウンして対話したり指導したりする力が必要となる。
- ・ 第 2 の人生の生きがいに関しては、気概のある人は多いと考えられるが、自分の人生の価値判断や、特定の国や地域に対する想いなどそれぞれにあり、一概には言えないと思う。

→ (中野氏)

- ・ 中小企業で海外に行かれる方に話を伺っていると、大きく 2 つのパターンがあると考えられる。1 つは、社長さんが非常にやる気があり、熱心に動き回って成功させるパターン。2 つ目は、過去にある国の若手人材を長年にわたって指導するなど現地とのつながりがあり、海外に進出する際はその人を核に事業を立ち上げるというパターン。このような方法にも可能性があるのではないかと思う。

Q5 :

現在は既に日本企業が進出している東アジア、東南アジアが焦点となっているが、今後、製造業の海外進出について考えると、China+1 の新興国、そして南アジアが焦点となってくると考えられる。産業集積やクラスター連携が未発達な国や地域については、中小企業の海外進出先として考えられるものか？

→ (中野氏)

- ・ インドを含めた南アジア全体の可能性について。産業の集積力の問題になるかと思うが、対ベトナム、インドネシア、タイに関しては、これまで産業集積があり、アジアの中でも役割を担った国々である。反対に産業集積が少ないミャンマーやバングラデシュ等では若干難しい現状があると思う。ただし、インドは別だと考えており、インドはある程度の裾野産業の集積はあり、課題となるのはレベルの差ではないか。ビジネスチャンスはあると思うが、レンタル工場の進出等が予見できるほどの産業集積があるか考えると、特定の地域に限られると思う (チェンナイ等)。

→ (山田専務理事)

- ・ 大田区の企業は川上企業で、産業集積が脆弱な南アジアでは生き残りが難しいだろう。しかし、川中企業にはチャンスがあると思われる。インド等の発展状態から考えると、基幹産業が定着し、繊維や部品から機械へ産業構造革命等の流れが行われなければ難しいと思う。しかし、かなり技術力の高い企業もあり、人材育成面とも大きく係ってくるため、長期視野で考えれば南アジアも非常に重要になってくると考えられる。

Q6 :

リーマンショック後、ものづくり中小企業をとりまく環境は大きく変わったと理解している。小さな町工場でさえ、円高の影響等で海外に出て行かなければ生き残れないといわれる時代に突入

した。しかし、実際には、プレゼンテーション、マーケティング、人事、知的財産の管理、会計等、今後突破すべき大きな重圧があることも事実であり、これらを職人さんにすべて期待するのではなく、ベトナムや中国、アジア他国の人材等でこのようなボトルネックを解決するという意識転換が必要なのではないかと考える。そして町工場を世界のグローバル企業にするという決断もあるのでは？

その中で、すべての企業が生き残れるわけではない、成功は少数かもしれない。ただし、10分の1になったとしてもそこから日本の新しいものづくりの現場の世界が広がるかもしれないと考えるがどうか？

→ (中野氏)

- ・ 川崎の合金の会社の事例だが、ベトナム人を雇い入れたところ、非常に目が良く、手先が器用で日本人ができないようなものまでできるという。きちんと指導すれば、今後日本の工場生産しているものよりもより繊細で高度なものづくりが展開できる可能性も示唆されていた。日本が牽引する技術で世界に展開できるものは多いと思われる。

→ (山田氏)

- ・ 核となる人材を各国に作り、その人材を軸に技術移転を図るという方法はあると考えられる。多くの企業を見ているが、うまくいくケースは、外国の人を長い時間をかけて自分で育てあげて、人間関係を構築して、いずれ海外の該当国に送り出すというパターンであり、この部分でも人材育成が重要になる。

Q7 :

何を海外に持っていき、何を国内に残すのか？ポイントは技術力だと理解している。日本の産業構造の歴史も視野に入れながら、中小企業の未来を考える中で、国内では空洞化論に代表されるような不安が停滞していると思う。「日本は大丈夫だ」と安心できる説得材料をどこに求めていけばいいのか。

→ (山田専務理事)

- ・ 為替の状況を見ていると、中小企業は相当なリスクを負って、技術力を発揮しながら生き残りをかけている感はある。その中で、医療分野の市場は確実にあると考える。技能については、国内に留まり既存の集積力の中で更に切磋琢磨することによって一層磨きがかかるため、国内にとどまって海外への輸出型で対応するという形が理想的であるが、前述のとおり多くの企業はかなり困難な状況にある。
- ・ 企業内においても、日本に残すべき機能と海外に持っていく機能のすみわけが重要になる。日本に残すべき開発部門については、内需型で持続的に開発できる分野があれば、技量も向上し続ける。
- ・ タイは、なぜわざわざ工業団地にオオタ・テクノ・パークを誘致したのかを再度考えると、タイ国独自のボトルネックに関して日系中小企業を誘致することで解決しようとしている点が挙げられる。タイにはかなり多くの大手自動車関連企業が進出しており、ある程度の産業集積力があるにも係らず、日系中小企業を積極的に誘致している背景には、いざという時の技術力に多少の不安が残るからであろう。このように、タイでは、町工場の持っているサポ

ーディングインダストリーの機能が重要であるという認識が非常に強い。この部分をタイは国として深く理解しており、自国ではどうしても育てることが困難だった町工場的な機能を日系中小企業に求めて、問題解決を図っているということになる。

- ・ タイに限らず、このような課題は多くの国にある。国内から海外へとシフトすることも一案だが、国内からの輸出で対応できるのであれば、それも道ではないかと考えている。今後、羽田空港のハブ機能をものづくり分野にも発展させ、海外との取引交流のセンターを作りたいと考えている次第である。

→ (中野氏)

- ・ 難しい究極の質問だが、一つの方法として、タイ、ベトナム、インドネシアはまだまだ所得水準は低く、生活水準の向上は必要となってくる。その中で、「日本が培った技術があるから現地のニーズに対応できる」ということは今後多数出てくるだろう。今後は各国のニーズに対応できる技術力を発揮するという形で、着想や開発の分野で日本ができる貢献は多いと思う。

#### 4. まとめ (大野泉)

中小企業の海外展開をめぐり、国内と海外の機能のバランス、海外展開戦略の先を見据えた新しい産業や需要を国内でも開拓すべきといった根幹的な課題を含めて議論でき、有意義な勉強会となった。次回の勉強会（第5回）は、12月頃に開催する予定であり、開催日時や詳細が決定後、開発フォーラムのウェブサイトやメールリングリストを通じて案内を行う。

(了)