

第1章 ものづくり中小企業の海外進出——政策論

大野 健一

1. 現況の概観

日本のものづくり中小企業は近年厳しい状況に置かれている。とりわけ製造業にとって、リーマンショック（2008年秋）以降の内需・外需双方の落ち込みはきわめて大きいものがあり、通常の景気循環の一局面というよりは、新時代を画する経営環境の変化が世界的規模で起こった可能性さえある。それに加え、わが国に固有な負の要因として、長引く不況、デフレ（値引き圧力）、円高¹、高い法人税率、日本の得意分野での中韓などの台頭、中小企業のオーナーの高齢化と後継者不足、電力問題、労働契約上の制約、自由貿易協定参加の遅れなどがあった。

図1-1、1-2、1-3は、わが国の製造業中小企業（従業員300人未満）の事業所数、従業員数、生産指数の趨勢を示したものである²。いずれの数字もほぼ同じ動きを示しており、バブル期を境に近年大幅な減少をみせている。すなわち、1990年前後のピーク時に比較して、最新の観察値（2009年ないし2011年）は事業所数で39%、従業員数で31%、生産指数で23%の落ち込みを示している。2013年3月時点で国内景気は回復の兆しをみせているものの、以下で指摘するような不可逆的变化が起こっているとすれば、景気回復のみによってはものづくり中小企業が以前と同じ受注量や生産リンクを取り戻せない可能性がある。

生き残りをかけて、あるいは新たな事業展開のために、この数年多くのものづくり中小企業が海外進出を検討しあるいは実行している。東南アジアにおいては、最近のリーマンショック、欧州危機、新興国の成長鈍化などをうけて、欧米・新興国からの直接投資流入が減速しているが、日系製造業による東南アジア向け直接投資はむしろ加速しており、現地における日本の直接投資のシェアが急速に高まっている。これは日本経済の強さの証左ではなく、むしろ国内経済の困難を克服するために外に活路を求めるといった性格が強い。日本の対ベトナム直接投資額（認可ベース）をみると、2008年に急増し³、翌2009年には逆に落ち込んだが、その後3年は着実に増加している（図

¹ ただし、円レートは2012年9月の1ドル78円台から2013年3月末には94円台となった。これは、約半年で円が19%ほど減価したことになる。

² なお2011年時点での製造業中小企業の規模別分布は以下の通り。個人企業151,257社（全体の36.4%）、法人企業のうち従業員数5人以下137,276社（同33.1%）、6~20人75,361社（同18.2%）、21~50人28,564社（同6.9%）、51~299人22,727社（同5.5%）。それぞれのうち、海外に子会社、関連会社または事業所を持つ企業の比率は、個人企業（0.03%）、5人以下（0.25%）、6~20人（1.61%）、21~50人（3.82%）、51~299人（15.1%）であった。以上は、中小企業庁「平成23年中小企業実態基本調査」（2011年8月実施）による。

³ 2008年の急増は、出光興産と三井化学がペトロベトナムおよびクウェート国際石油と組んで建設する予定のギソン製油・石化プラントの大規模投資の認可（発表時点で約58億ドル）が主な理由である。

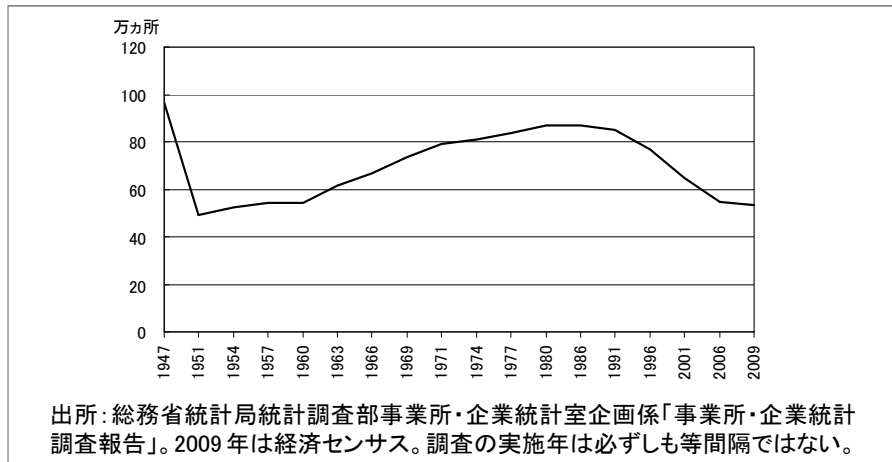


図 1 - 1 製造業中小企業事業所数

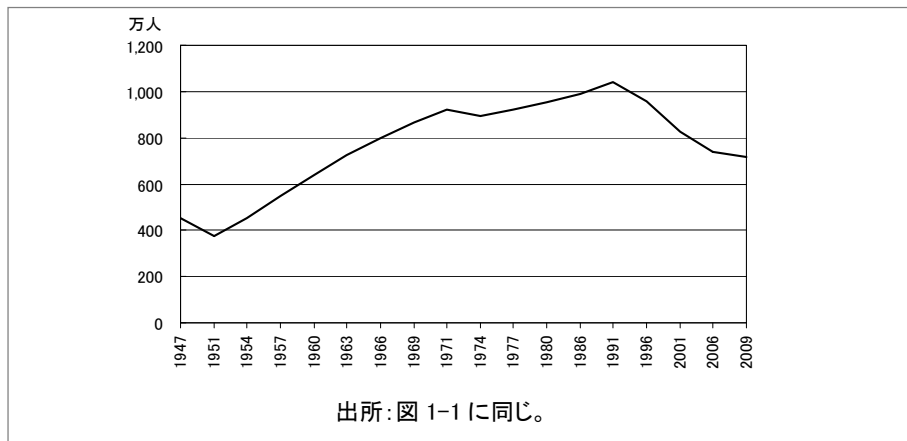


図 1 - 2 製造業中小企業従業員数

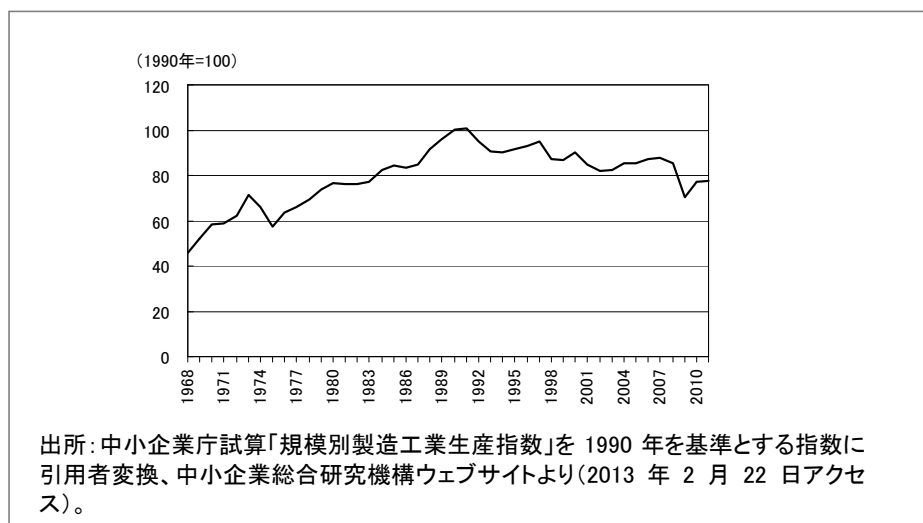


図 1 - 3 製造業中小企業生産指数

1-4)。しかも製造業および中小企業による投資関心が高い。この結果、2012年のベトナムの直接投資受入れ総額（130.1億ドル）に占める日系企業の割合は39%と他国を大きく引き離すトップの位置を占めた。しかもその多くは製造業である。日本の首位は、2013年に入ってから続けている。

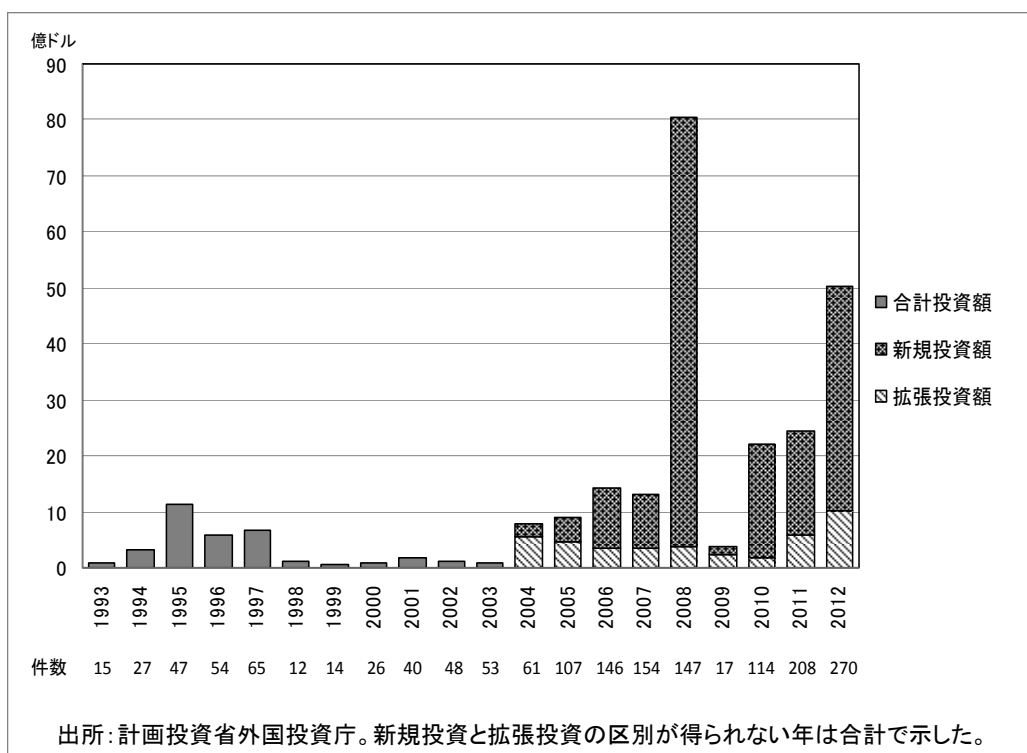


図1-4 日本の対ベトナム直接投資額(認可ベース)

表1-1 日本企業のベトナム進出(累積件数の内訳、多い順)

業種別	業種別		業種細分類		都道府県別			
	社数	構成(%)	社数	構成(%)	社数	構成(%)		
製造	725	47.0%	ソフトウェア業	71	4.6%	東京都	627	40.7%
卸売	319	20.7%	その他の投資業	45	2.9%	大阪府	222	14.4%
サービス	236	15.3%	産業用電気機器卸	37	2.4%	愛知県	91	5.9%
運輸・通信	76	4.9%	各種商品卸	31	2.0%	神奈川県	70	4.5%
建設	63	4.1%	工業用プラスチック製品製造	30	1.9%	静岡県	60	3.9%
小売	27	1.8%	他の事業サービス	29	1.9%	兵庫県	51	3.3%
不動産	15	1.0%	経営コンサルタント	24	1.6%	京都府	50	3.2%
その他	81	5.3%	一般土木建設工事	21	1.4%	岐阜県	33	2.1%
合計	1542	100.0%	自動車部品製造	21	1.4%	広島県	31	2.0%
			一般貨物自動車運送	19	1.2%	埼玉県	30	1.9%
			(他省略)			長野県	27	1.8%
						福岡県	23	1.5%
						群馬県	20	1.3%
						千葉県	17	1.1%
						三重県	17	1.1%
						(他省略)		

出所: 帝国データバンク、『ベトナム進出企業の実態調査』、2012年2月。

2. 不可逆的变化の可能性

日系企業の海外直接投資は今に始まった現象ではない。歴史を振り返れば、その進出のあり方は時とともに拡大深化してきた。1980年代半ばまでは、日系企業は欧米や東南アジアに生産拠点を作りはじめていたが、その数はそれほど多くはなかった。1985年のプラザ合意以降の円高により、コスト減のための新生産拠点を求めてとくに東南アジア向けの直接投資が急増した。いっぽうで、1960年代以来長く続いた米欧との貿易摩擦は、輸出に代替する現地生産を促進した（とくに自動車）。1990年代以降の中国における改革開放の進展は、世界中から同国への進出ラッシュを引き起こした。さらには、二国間あるいは地域の貿易自由化の進展が、各企業にグローバルあるいはリージョナルな観点からの生産拠点や輸出拠点の再編を促しつつある。これらの流れの上に最近の動きがあるわけだが、近年のものづくり企業の対東南アジア直接投資には過去とは異なる特徴がみられる。

これまでは、欧米・中国などの大市場へのアクセスを確保するための貿易障壁回避型現地生産、あるいは国内で採算がとれなくなった労働集約的工工程を外に出すという低コスト追求型輸出拠点構築が行われ、いずれの場合も主役は製造業大企業であったが、彼らのサプライヤーである中小企業も、大企業の要請によりあるいは自らの経営判断で、追随して海外進出するというケースがみられた。そこに形成されたのは、海外における日系企業による日系企業のための部材生産網であって、日本国内の顧客関係や生産協力をそのまま外に持ち出すものであった。現地の事業環境や従業員への対応を除けば、ものづくりモデルの根幹は何ら変更する必要はなく、時には日本語で仕事を続けることさえできた。また現地企業を裾野産業として日本型生産モデルに組み込む努力もなされた。なお、大企業との長期関係を持たずに世界に打って出るものづくり中小企業もちろん存在したが、その数はごく少なかった。

現在崩れつつあるのは、こうした日本式生産モデルのフルセット型海外移転である。自動車や家電分野の巨大な日系企業は、前述したさまざまな圧力によって海外生産、コスト削減およびグローバル調達のさらなる加速を余儀なくされており、国内における企業城下町や系列関係、長期下請け関係は維持不可能になりつつある。その結果、送られてきた設計図どおりに加工しQCD（品質・コスト・納期）を保証さえすれば大企業からまとまった注文がとれるという「町工場モデル」の存続が危機に瀕している。そうした中小企業にとっては、国内あるいは企業城下町に残っても注文をとることが難しくなったし、さりとて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。企業を存続させるには、なにより販路を確保する必要に迫られている。そのためには、現場叩き上げの、外国経験も英語力もマーケティングの知識もほとんどない中小企業のオーナーが、海外進出の可能性も含めて、あらゆる手段を検討しなければならぬという事態に追い込まれている。

このように理解すれば、近年のものづくり中小企業の海外関心は、内需追求型でもコスト追求型でもない、工業中間財の「販路追求型」であることがわかる。販路追求には、従来の下請関係を海外で維持するという意味もあるが、より重要なのは、新天地において新たな顧客企業（日系か非日系かを問わず）を開拓することであろう。技術しか持たない町工場でさえも海外進出を考えざるをえなくなったという点において、これは新時代の幕開けを意味するのである。

日本政府の政策も変容をみせている。以前は空洞化の懸念から、中央政府や地方自治体は中小企業による海外直接投資の支援には慎重であったが、2010年頃からはむしろ積極的に彼らの海外展開を推進するようになった。これは、上述したような、ものづくり中小企業を国内にとどめるだけでは仕事も雇用も確保されないというリーマンショック以降の厳しい状況を認識し、政策スタンスを修正したものと解釈することができよう。

具体的には、経済産業大臣が主宰する「中小企業海外展開支援会議」が2010年10月に発足し、年2回程度の頻度で開催されている。同会議は、2011年6月に「中小企業海外展開支援大綱」を決定し、2012年3月には改定が加えられた⁴。こうした中央の動きに合わせて、地方組織や関連機関による制度枠組と実施計画がつけられている。関西においては、「近畿地域中小企業海外展開支援会議」が2010年10月に設置され、「近畿地域中小企業海外展開支援行動計画」が策定・改定されている。ここで特筆すべきは、とくにベトナムを対象として、関西の支援機関の取り組みを有機的に連携させ、日越間の経済関係を戦略的に深化・拡大させるための「関西ベトナム経済交流会議」が、2012年4月に設置されたことである⁵。2012年11月には、近畿経済産業局とベトナム商工省が交流促進、裾野産業育成、環境・省エネ協力、人材育成に関する協力文書に署名した。従来から関西とベトナムとは経済交流が盛んであり、関西の多くの主力企業・中堅企業がベトナムに生産拠点をもち、また関西経済連合会や大阪商工会議所、在阪ベトナム総領事館などがハブとなり、要人の相互訪問、経済界の相互ミッション、投資セミナー、政策討論などを長年積み重ねてきた歴史がある。

このようにみれば、中小企業海外展開の積極支援という新国家政策において、関西とベトナムが1つの主軸となるのは自然なことである。しかしながらその支援は、中央の政策に連動するとか、希望する企業にサービスを提供するといった次元にとどまらず、新時代にふさわしい日本型ものづくりの長期ビジョンと目標を提起し、中央政府ないし他の地方自治体の同様の活動と連携しかつそれらをリードする形で実施されるべきである。

⁴ 主たる改正点は、①JICA、AOTS、JODC（後2者は2012年にHIDAに統合）などを含むオールジャパン支援体制の構築、②クールジャパンの活用、③海外展開に要する資金調達の多様化・資金の充実、④わが国若手人材をはじめとする海外展開人材の育成強化、⑤ハード・ソフト両面におけるODA活用も含めた現地事業環境の整備である。

⁵ 詳細は、www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/kansai_vietnam.html を参照。

3. ものづくりの新時代を切りひらくための指針

危機は挑戦ではあるが、それは同時に新たな飛躍のためのチャンスでもある。第2次大戦後の日本経済史を振り返れば、焼け野原からの復興、貿易自由化と通商摩擦、石油危機、急激な円高、対外金融開放、バブル崩壊といったいくつかの困難が発生したが、その中にはやがて日本経済を筋肉質にし競争力を高めた危機もあったし、不安定や衰退をもたらしただけの危機もあった。現在ものづくりに突きつけられた困難な状況も、官民の協力のありかたによっては新たな発展の基礎となり、逆に対応を間違えばわが国の製造業の衰退を加速するという岐路に立つ性格のものではないか。官民いずれの場合も、組織や制度は長年の安定の継続によって硬直化し活力を失うのが常であるから、むしろ10～20年ごとに「適度な危機」があり、経営や政策、制度のイノベーションを強制されることが、経済ダイナミズムを長期的に持続する鍵となるとさえいえるかもしれない。

このような観点から、中小企業の海外進出を支援するにあたって答えなければならない基本的な問いは、次のようなものである。

- ものづくり中小企業海外進出支援の中長期的な目的は何か。
- 日本のものづくりや日本が築いてきたアジアの製造業ネットワークはこれからどのような姿になるべきか。
- ものづくりに関し日本は何を国内で継承し、何を海外展開し、どのようなタイプの企業進出や進出形態を支援するのか。
- 空洞化懸念についてどう考えるか。

以下では、これらへの回答を準備するための材料をいくつか提示したい。本節では、新たな国際化の文脈で日本のものづくりがめざすべきビジョンに関し、いくつかのアイデアを提案する。次節では、どのような企業や活動が海外に移転されるべきか、およびそれに対する行政の支援はいかなるものであるべきかを検討する。終節では、空洞化懸念に対する予備的考察を行う。

日本型ものづくりの長期ビジョンを形成するための指針として、互いに関連をもつ次の5点を提示したい。

<指針1> 新産業の創造

市場経済においては産業盛衰の長期サイクルは避けがたく、むしろ望ましいとさえいえる。幕末維新期の研究によれば、当時のわが国のリーディング企業⁶の入れ替わりは激しく、たとえばペリー来航以前の1849年における長者番付記載の231企業のうち、幕末動乱期の1864年に同様のリストに残った企業は102社（44%）にすぎず、明治初期の1875年には89社（39%）、明治後期の1902年には20社（9%）という低いサバ

⁶ 江戸末期の大規模経営は家族経営的な豪商が主なものだが、ここでは企業という言葉で呼んでおく。

イバル率であった（宮本 1999、p.53）。それでは明治日本の産業は開国後の国際競争に負けて崩壊したかといえば、まったくそうではない。よく知られるように、全国に沸きあがった民間ダイナミズムと政府の「富国強兵」「殖産興業」政策は、松方財政によるインフレ抑制と金融制度整備を経て、1880年代後半以降に紡績業や鉄道を中心とする産業革命として花開き、やがて関西を中心とする繊維産業はイギリスを凌駕するまでに成長した。この約半世紀に及ぶ経済発展は新分野を切りひらく新企業によって支えられたのであり、同一企業による同一業種の量的拡大によってもたらされたものではない。

戦後日本においても、繊維、石炭といった花形産業の衰退ないし消滅、それにかわる家電、造船、自動車などの機械系産業の勃興が見られたが、いまやその新花形産業も新興国からの激しい追い上げにさらされている。世界的な産業動態の中で、国内の生産と雇用を確保し経済ダイナミズムを維持するには、旧産業の防衛ではなく新産業の創出しかないことは明らかである（旧産業から新産業への労働移動に伴うコストを下げるための一時的な政策はかまわない）。アジアの高所得経済であるシンガポールや台湾の産業戦略をみれば、新産業の創設と旧産業の強化が併記されている。ただし旧産業の強化とは、すべての旧産業を守って残すという意味ではなく、国際競争に勝ち抜く意志と能力を持つ企業のイノベーションを選択的条件的に支援するという意味である。これは日本の自動車・家電などについても適用されるべき原理であろう。

中小企業の海外展開の目的は、彼らが経営戦略や生産拠点において新機軸を打ち出すことにより自らの企業ダイナミズムを活性化することでなければならないし、そのような海外展開によって、たとえ国内の生産や雇用が減少するとしても（実証研究はこの点について明快な結論を出せていない、第6章）、その活力補給は新産業・新企業の勃興によってなされなければならない。衰退産業の永続的保護は経済低迷の根本原因であり、政策としてぜひ避けなければならないところである。換言すれば、中小企業の海外展開が国内空洞化をもたらすか否かの事実上の問題と、その解決策として新産業を興すという政策上の問題は分離して議論されなければならない。新国内産業の発見と振興は本研究の直接の目的ではないが、それは別途検討されるべき重要なテーマである。空洞化を根拠に中小企業の海外展開を阻止するのでは、未来をひらくことができない。

<指針2> 日本型ものづくりの国外での継承と発展

日本型ビジネスは他国にはない特徴を多くもつ。とくにその海外展開においては、以下のような特徴が見出される。

- ①製造業中心——海外進出を行う日系企業には製造業とその支援サービスが相対的に多く、いっぽう商業、金融、コンサルティング、不動産開発などの海外進出は中韓米シンガポールなどに比べるとそれほど活発でない。この傾向は、ベトナム

ムにおける各国の分野別直接投資データを見ても明らかである。

- ②ものづくり精神——製造現場に誇りをもち、品質や顧客満足に強い執着がある。ものづくりは金儲けの手段というよりも、経営者や職人のきわめるべき道であり哲学である。他国企業によくある、短期利益追求、自社都合の契約不履行、ライセンス取得後の不投資、コンプライアンスの欠如といった行動はあまりみられない。いっぽうで、経営戦略、財務戦略、市場開拓、政策交渉、ネットワーク構築などは比較的弱い。
- ②進出・撤退の遅さ——新フロンティア国への進出決断は中韓企業などに比べてはるかに遅いが、いったん進出して成功が確認されれば、多少のショックがあってもその国から退出しない。かつては中国、ベトナムなどがフロンティアであり、現在はミャンマーやアフリカ諸国などであろう。
- ③支援の提供——日系企業の生産システムはパートナー企業の強さおよび彼らとの安定的関係の上に築かれており、ゆえに現地の企業・人材の教育訓練に注力する企業が多い（ジョブホッピングのリスクにも関わらず）。日系企業にとって裾野産業育成が重要な理由もそこにある。官と共同で、ホスト国の政策・制度の改善に参加する企業も同様である。他国企業は、操業に必要なワーカー訓練はもちろん行うが、その国の政策能力や人材の質は所与とみなしており、自社に関わる個別問題への抗議・交渉はしても、その国の政策や人材を長期的全般的に高めようという意識や努力は比較的希薄である⁷。

短期利益の追求や柔軟なパートナーの組換えを基本とする世界の常識からすれば、日本のやり方はまことに稀有なビジネスモデルといわざるをえない。しかしながら、眼前の利害を度外視してでもすぐれた製品をつくり消費者に喜んでもらいたいという、ナイーブだが誠実な技術屋的 DNA は、それゆえに途上国から歓迎され長期的な信頼も得られるという側面も否定できない。直接投資を受けいれはじめた国はまだ気づかないかもしれないが、投資受入れが長年続くと自国に貢献してくれる投資とそうでない投資の区別がわかってくる。ベトナムの中央・地方政府は、20 年来の投資受入れ経験にもとづき、日系企業を最優先対象とする外資誘致政策を打ち出すに至っている。

問題は、日本型ものづくりの精神と技術を将来にわたって継承・発展させるのは誰かということだ。もちろん、日本国内で日本人の若者に伝えていくのが本筋であり、実際これまではそうであったし、これからもそれを絶やしてはならない。だが少子化、若者気質の変化、ものづくり中小企業の後継者不足といった状況の中では、それだけでは質的量的に十分な継承が行われない可能性があり、従来とは異なる方法が同時に模索されるべきである。上に挙げたものづくりの精神・態度とそれを支える技術・技

⁷ 現在ベトナムで進行中の日越官民合同の大規模な政策的取組みとしては、2004 年から継続している日越共同イニシアティブ、裾野産業発展のための行動計画の実施、ベトナム工業化戦略の共同策定・実施などがある（大野 2013）。かつてキャノンベトナムの社長が、他社に引き抜かれるリスクにもかかわらず従業員教育を充実させるのはなぜかという問いに対して、もちろんうちに残ってほしいが、他社に移ってもベトナムにいるかぎりはこの国のレベルアップにつながるからかまわないと答えたのが印象的であった。

能が受け継がれていくのであれば、日本型ものづくりの継承・発展は日本国内あるいは日本人でなくてもよい。より積極的に述べれば、ものづくりの精神と実践が日本国内や日本人にとどまらず、異なる文化の人々や土地に根づくことこそが、ものづくりの真の普遍化・国際化ではないだろうか。民間活動によりこうした動きはすでに始まっているが、それを国策として打ち出すことが重要である。

<指針3> 町工場をグローバル企業に育てる

町工場はものづくり日本の誇りである。よく知られるように、世界に評価の高い日本製品を生み出す究極の源泉は、最終組立をするメーカーではなく、町工場が供給する高品質の部品である。しかしながら、国際企業比較の観点からは、日本の町工場は技術のみが突出して他の企業能力が低いきわめてユニークな企業体である。たとえばドイツを中心とする欧州の優良中堅企業（「隠れたチャンピオン企業」）は、リーダーシップ、経営戦略、顧客へのアピール、グローバル化、イノベーションなどのさまざまな能力を駆使して国際的なビジネスを展開している（サイモン 2009）。また中国・香港・台湾・東南アジアなどの中華系企業は、強い同郷ネットワークを武器に、世界のあらゆる場所に出かけて先駆的な事業をリスクをとって遂行する。こうした各国のダイナミックな中小企業からみると、東大阪や大田区の町工場は、レーダーグラフでいえば、技術だけが100点満点で他のポイントがゼロに近い、バランスを欠いた特異な企業ということになる。

それでも町工場が活躍できたのは、他の経営能力を補完してくれる企業ネットワーク（大企業系列、企業城下町、下請制度など）に属し、その1つの歯車として機能していたからであり、ゆえに高技術への特化が可能だったからである。だがその企業ネットワークが変容し消滅しつつあるいま、そこから放り出された町工場が単体として生存が困難になるのは当然である。この対策としては、すでに持つ高い技術を経営資源として最大に活用できるような他の諸能力——経営戦略、提案型ビジネス、技術の見える化、マーケティング、財務・税務、語学力、国際人材戦略、IT・ネットの活用、知財管理、国内外の企業との連携等々——を身につけることである。あるいは、これらすべてを内部化することが難しければ、アウトソーシングしたり政府支援を活用することである。すなわち、技術だけの町工場を、オールラウンドな企業機能を備えたグローバル企業に発展させることである。これは、送られてきた設計図をみて製作し納期を守るだけのビジネスから、自分で製品を開発し、顧客にアピールし、新市場を開拓するビジネスへと発展する道である。

海外展開を考えている中小企業から行政に寄せられる要望に、進出先での販路開拓を助けてほしいというものがある。ドイツ企業や中華系企業からみれば笑止のリクエストだが、わが国のものづくり中小企業の性格からすれば、この要望は理解できよう。政府の役割は、町工場がグローバル企業へと成長する過程において、必要な情報やサービスを選択的かつ条件付に提供することである。次章の、中小企業海外進出支援の

あるべき具体的姿の検討も、その文脈で理解されるべきである。換言すれば、上位目標が達成できるならば、中小企業が関西にとどまるか、国内の他地域へ移転するか、海外へ展開するかはさほど重要ではない。中小企業の海外展開は飛躍のための手段であり、政策目的そのものではない。

もう一つ忘れてならないことは、すでに述べたように、産業構造の転換過程においては企業の新陳代謝が激しく、すべての既存企業が生き残ることはありえないという事実である。町工場のうち、海外進出をして成功する企業あるいはグローバル企業へと進化できる企業は一握りであろう。既存の殻を破る新興企業が古い企業を駆逐することもあるであろう。だがたとえ10社あるいは100社が消滅しても、残った1社が大躍進を遂げて中堅企業、大企業へと育てば経済ダイナミズムは十分維持できる。関西の大企業の多くも、創業時は小工場ではなかったか。淘汰される町工場には厳しいが、これが市場経済のルールでありシュンペーター的革新の世界である。このときに発生する雇用の減少あるいはミスマッチは、これも前述したように、生き残れない町工場の保護ではなく、新産業の創出およびそれへの人材・資金・資源のスムーズな移動によって解決されるべき問題である。

<指針4> 後発国との対等なパートナー関係の構築

ものづくり中小企業の海外進出を、東南アジア諸国の観点からみるとどうなるか。製造業外資の積極誘致はこれまでも有力な工業化手段であったし、これからもそうあり続けるであろう。しかしながら、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンなどの過去何十年かの経験を振り返れば、日系ないし他国からの製造業を大量に受け入れてきたにもかかわらず、自国の工業力向上が期待されるほど進んでいないという問題が指摘できる。ベトナムは対外開放と投資誘致において彼らより数十年後発であるが、すでに同様の懸念が指摘されている。ベトナムで繰り返される「成長の質の低さ」「中所得のわなのリスク」「新成長モデルの模索」「第2のドイモイの必要」といった一連のフレーズは、産業的に自立できない途上国の悩みを表現するものである。

長年日本は生産拠点をアジアの近隣諸国に移転してきたが、技術の継承については2つの型があったように思われる。1つは、日本の技術を短期間で習得し内部化して、数年後には日本人なしに操業から研究開発までできるようになる、優等生タイプの国である。このパターンは、スタート時点で潜在能力がかなり高かった韓国、台湾、シンガポールなどにみられる。いまや彼らは日本のライバル国となった。この場合、日本が生み出した技術は利用（ときには盗用）されたが、その背後にあるものづくりの精神まで継承されたかどうかは定かではない。もう1つは、半永久的に日本が先生、途上国が生徒となるタイプである。経営と技術のコア部分は日本側が握り、途上国は安価な労働と適切な土地を提供し、日本人の指導のもとで生産を行う。現地人材や裾野産業は徐々に育てているものの、自国だけで国際競争に勝ち抜く能力が不足している。このタイプの関係は、ホスト国の賃金が上昇すれば解消される運命にある。日系

企業はより安価な労働力を求めて他国に移転するからである。スタート時点でそれほど産業能力の高くなかった ASEAN 4 がこのパターンである。巨大な中国は、両タイプの混合であろう。

両者の差は、工業化開始の早い遅いではなく（韓台シンガポールも ASEAN4 も工業化着手は 1960 年代であった）、工業の発展速度の違いによって生じたものである。このいずれの場合も、日本のものづくりを十分伝え切れておらず、継承は不完全である。日本の製造業にとっては、将来にわたって生産連携しうるパートナー国を得ることに成功しておらず、下手をすると競争相手を育ててしまう。日本にとって理想的なものづくりのパートナーは、両者の中間の学習能力を備えた後発国であろう。すなわち、すぐ卒業し独立できる優等生でもなく、補助作業しか任せられない生徒でもない、先生からしっかり学び、その恩を忘れず裏切らず、永遠にウィンウィンの協力関係を築ける努力型学生である。これは具体的には、第 2 のタイプ（ASEAN 4 型）の国の産業能力を、わが国の集中的追加支援によって引き上げることを意味している。それは、その国に単純工程や 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ、以下 5S と略称）のみならず、日本型ものづくりの精神と技術のコア部分を段階的に伝えていくことである。つまり、先生と生徒の関係からより対等なものづくりパートナーとなることである。民間にはこれに着手した企業が多々みられるが、日本が国を挙げて取組んでいる経済政策とはまだいえない。この核心的な海外技術移転を成功させるには、日本国内で新たな価値や産業が生み出され続けなければならないことはいうまでもない。このような政策が相手国に歓迎されるであろうことは間違いない。

< 指針 5 > ものづくりパートナー国の選定と集中的支援

アジアを日本型ものづくりの真のホームグラウンドにするために、ものづくりパートナーとして 1~2 カ国を選び、官民を通じてその国の産業能力全般をわが国のやり方で徹底強化すべきである。選抜のための基準としては、その国のこれまでの産業化経験、国民のものづくり適性、日本からの学習意欲、ビジネス環境や産業政策の質、および日本の官民の関心や進出意欲などが重要となろう。

貿易、投資、援助、人材交流を通じて長年日本を師と仰ぎ、とりわけ自動車産業において日本型ものづくりを積極的に学習してきたタイはその候補の筆頭である。タイはすでに、日本の対等なパートナーになるための道を歩みはじめているとよい。工業人材や裾野産業の育成に対するタイ工業省のゆるぎないコミットメント、日本語学習や「ものづくり」「カイゼン」「診断士」といった日本語の普及、民間によるものづくり推進のための団体、講座、大学の設置などは他国に例をみないものである。

後発国ベトナムは、東南アジアの中では労働者の根気、まじめさ、手先の器用さの評価が高い国である。ただし、ベトナム人を非熟練労働として雇用している企業の満足度は高いが、経営者・技術者としては能動性、問題解決力、チームワークなどに難が

ある点も指摘されている。政府の政策・制度はかなり悪い。その意味で、ものづくりのコア部分はまだほとんど伝えられていないが、国民性からすれば日本とのフィットはよいはずである。ベトナムのビジネスモデルはまだ発展途上であり可塑性がある。タイより道は長い、日本側の働きかけ如何では、ものづくりパートナーとして育つ可能性は十分ある。

さらに後発の国はミャンマーである。現在は民主化の進展により各国企業の関心が急激に高まっているが、ベトナムと比べても、投資環境や投資実績の点ではるかに出遅れている。ただし、日本とミャンマーの文化的親和性はきわめて高く、ものづくりの適性も優れているといわれる。英語の普及もプラスである。この点で、ミャンマーは現在は無理だが、10年20年先を見通したときに有力な候補国となることは十分にありうる。

まとめると、タイが現在進行中の、ベトナムが近い将来の、ミャンマーが遠い将来の、日本のものづくりパートナーとなりうる国の候補である。このリストは暫定的なものであり、ここに含まれない国でも上記基準を満たすことが確認されれば入れ替えてもよい。ただし日本の関心や協力は無限ではないから、あまり多数の国をパートナーとして育てることはできない。また、すでにライバルとなった国、自立性が強く独自のビジネスモデルを持つ国、欧米モデルに追随する国は除外すべきであろう。東南アジアでは、かつて低成長に苦しんだインドネシアやフィリピンが近年好調であり、またインドに対する投資家関心も高まっているが、これらの国と日本型ものづくりとの相性を判断するにはもう少し時間がかかるかもしれない。

4. 進出支援における論点

以上の考察を踏まえて、関西の中小企業支援機関がどのような海外展開支援をすべきかの問題に移ろう。なお本節で議論するのは原則論であって、具体論は次章で検討することとする。まずいえることは、行政に要請されているのは、政策目的を達成するための選択的かつ条件付の進出支援であって、ねこもしゃくしも海外への一過性ブームに乗じて経営戦略があいまいなまま中小企業を海外に送り出すことではないことは明らかである。日本型ものづくりの新展開のためには、すべてのものづくり中小企業の海外展開が不可欠なわけではない。支援対象となる企業や活動は明確な基準によってスクリーニングされなければならない。

<支援対象>

いかなる企業の海外進出を支援すべきか。これについては、以下の4つの視点を提起しておきたい。

- ①経営トップのやる気とビジョン——これはいわずもがなであるが、中小企業のオーナー社長あるいはそれに相当する人間が、自社の発展のための明確なビジョン

と強い意志を持ち、そのビジョンの中に海外事業をしっかりと位置づけ、指導力と責任をもって企画を遂行することが肝要である。あらゆる組織にとってリーダーシップの質は決定的であり、中小企業にとってもトップの人格とビジョンの重要性はいくら強調しても強調しすぎることはない。まずこれが確認されることが、海外進出支援を検討する前提条件である。

②しっかりした経営戦略——はじめは、ビジョンと戦略は社長の頭の中にある夢にすぎないかもしれない。走りながら考えるということも、中小企業にとってはあながち否定されるべきではなかろう。だが投資決断を下す前のある時点で、社長の夢は文章と数字に変換され、誰もが理解しうる形に仕立てあげられなければならない。銀行融資や現地パートナーを求めているならば、なおさらそうである。しっかりした経営計画とは、十分な情報にもとづき、長期目標、投資計画、資金調達、需要予測、販路開拓、人材計画、初年度のコスト計算、事業が立ち上がるまでの複数シナリオ、課題やリスクの発見と克服、万一のための撤退戦略などを含むべきである。はじめてこの作成に取り組む町工場はかなり苦勞するかもしれない。大部で立派な冊子はいらないが、以上をスライドでプレゼンできるくらいの準備は必要だ。それもむずかしいというならば、行政、中小企業診断士、商業ベースのコンサルタントなどの応援を求めればよい。経営戦略を数字で表現することによって、事業の採算性や問題点の把握が容易になり、多方面からの評価やアドバイスを得ることが可能になるであろう。海外投資計画のみならず、企業全体の発展戦略の中に海外拠点建設を位置づけられれば、なお理想的である。

③製品の性格——製品の技術的、物理的あるいは納品上の性格は、生産拠点の立地を決める重要な要因である。第1に、途上国への進出が生産コスト面でのアドバンテージをもたらすか否か。たとえば日本では入手しにくいあるいは高価なインプット（非熟練労働者、若手エンジニア、電力・水・土地、原材料など）を使うかそれとも進出先のほうが条件が悪いか、法律・税制上の優遇あるいは追加負担が得られるかなど。労働集約的で優遇策も多い製品をつくるならば、進出するのが得策であろう。第2に、製品が大量注文あるいは重厚長大、ないし小ロットでの頻繁な納品（カンバン方式）や頻繁なスペック変更を要求されるのか、それとも飛行機で運べるほど小さく高価であり、少量注文生産でリードタイムもそれほど重要でないか。これは輸送費に関わる問題であり、前者の場合は顧客企業の近くでの生産が有利だが、後者の場合はどこに立地しても大差はないのであえて海外に出る必要はない。第3に、その企業が持つ技術が競争者不在のオンリーワンか、高度な技術で少量多品種生産型だが一定の競争相手がいるか、それともQCDは要求されるものの大量注文をとるために多数の企業と競争している汎用部品のサプライヤか。オンリーワンの場合には、立地は問題にならないから海外進出の必要性は低いであろう⁸。

⁸ 細谷（2003）はグローバル・ニッチトップ（GNT）企業の注目すべき特徴として、海外販売拠点や生産

④人材の確保——事業を成功させる鍵はヒトである。能力的あるいは人員余裕的に本社から海外に派遣できる人間がいるのか、それは駐在か出張ベースかといったことがまず検討されねばならない。さらに重要なことは、信頼できる現地人パートナーの確保である。ものづくりと日本人の考え方を理解し、人物的にも技術的にも信頼できるローカル人材を見つけることができるか否かが、海外進出の成功失敗を決める。日本語でコミュニケーションできればなおよい。ものづくり中小企業は、外国人技能実習制度を通じて自社工場に外国人の若者を招き、3年を上限として学び働いてもらいながら将来のパートナーとなりうる人物を見つけることが多いようである。あるいは、日本の大学を卒業した留学生を採用する、海外での取引先や生産協力を持つ企業から発掘する、官民の専門組織を通じて紹介してもらうといったルートもある。

以上が海外進出支援の対象企業を選ぶ上で検討されるべき一般的条件だが、補足して、次のようなことがいえよう。グローバル企業を志向する町工場にとって、求められる追加能力——提案型ビジネス、技術の見える化、国際マーケティング、IT・ネットの活用、国際人材など——の獲得は、理屈からすれば、日本にいてもできないことはない。だがおそらく現実の問題として、住み慣れた東大阪の工場でいままでどおり操業しながら考えるよりも、全く異なる環境に飛び込み、背水の陣を敷き、苦労を重ね、新たな出会いや課題に直面したほうが、リスクも高いが企業革新は容易になるであろう。

<出すべきものと残すべきもの>

中小企業が海外に生産拠点を作ることを決定したとしても、何を海外に出し何を国内に残すべきかという問題が残る。2つの観点から議論したい。

まず、進出形態に関する問題がある。委託生産、工場ライン借り、あるいは提携企業への技術支援・人材派遣といった形態においては、日本側の追加的投資はほとんど発生せず、現地スタッフを雇う必要もないから、資金とリスクの負担は小さい。せいぜい不足する機械を貸与し、技術指導のために時々訪れる程度であろう。これは初期の試行的進出に向けたやり方である。次に、進出した別の日系企業の余った工場スペースあるいは工業団地が提供する貸し工場を借りて操業を開始することが考えられる。機械の導入は必要だが、用地や建屋は借り物なので、万一失敗したときの撤収は比較的容易である。本格的に工場を自前で建設することも考えられる。これは何年かすれば工場レンタルを続けるよりも割安になるが、初期費用が大きくなるので失敗したときのリスクも増大する。あるいは、リスクを分散するために、複数企業が集まって投資することもありうる。これは、日系企業同士で集まる場合と、現地ないし外資と合

拠点の設置に慎重な姿勢や保守的な傾向を指摘している。そして理由として、保有する製品の非価格競争力の高さとともに、企業としての戦略的意思決定を反映している可能性が高いと述べている。

弁などを組む場合がある。いずれの場合も進出に伴う資金的リスクは分散できるが、そのかわり企業間の交渉や契約の取引費用が発生してくる。

次に、本社と海外拠点の関係がある。日本の本社とベトナムの工場の間で、企画、販売、投資計画、資金調達、財務税理、採用、昇進異動、教育訓練、製品開発、生産管理、価格決定、原材料調達、ロジスティックス、知財管理等々のさまざまな機能をどのように割り振るのか。教科書的に答えれば、効率性と取引費用のバランスを最適にするように配分すべしということになる。だがより重要なことは、将来の企業発展を促すための、ダイナミックで戦略的な権限や機能の配分である。おそらく進出当初は、経営に関わる重要な決定はすべて日本側で下し、現地工場は、日々の操業や労務への対応を除けば、与えられた生産目標を遂行するだけかもしれない。だがそれでは旧来の経営を継続しているだけであり、グローバル企業にはなりえない。海外進出を通じた企業発展のためには、販売、人事、価格、調達といったところからはじめて、製品開発、投資計画、グローバルマーケティングなどの権限を徐々に現地側に分与していくことが肝要であろう。とりわけ重要なのは、日本の特性と現地の特性をそれぞれ活かした社内の戦略的補完関係の構築であり、本社がこれまでもたなかった新能力の獲得である。

このように考えると、海外進出は支援するが、「本社は関西に残してください」あるいは「工場は日本に残してください」という行政からの要請は、進出当初はよいかもしれないが、海外事業が拡大するにつれ、企業発展の制約となりうる可能性がある。旺盛な需要に直面する海外の工場が大きくなり、日本での生産を凌駕するというケースもしばしば見かける。大企業ならば、マザー工場と研究開発は日本に残すというオプションもあるかもしれないが、少数の人間が活動を担う中小企業の場合、彼らがどこにいるかによって企業活動の中心的場所はシフトするであろう。

<行政支援のあり方>

本研究プロジェクトのこれまでの議論を踏まえ、関西のさまざまな支援組織が中小企業海外展開に対してどのような支援をすべきかを整理したものを表1-2に示す。以下、各項目を説明する。

第1に、中小企業に対するサービスの提供。行政の重要な役割は、中小企業が持たない情報・機能を補完・補充し、海外進出のコストやリスクを軽減することである。ただしこれにはいくつかの条件がある（表1-2下部の「支援にあたってのいくつかの原則」参照）。まず、結果の成功・失敗に関わらず、支援は時限的に提供され、一定期間がすぎれば行政はフェードアウトすべきである。またすでに論じたとおり、対象となる企業や活動は政策目的や企業のやる気・準備に基づいて選別しなければならない。さらに、官民のボーダーラインを超えて過剰な介入・支援をすることがないようにする。情報提供、関係者紹介、政策の立案・実施の調整などは有意義だが、民間の企業

やサービスプロバイダ(専門家)が提供できる支援やサービスに立ち入る必要はない。また理想的には、関西をはじめとする日本側の各種支援とベトナム側の各種支援が統合されることが望ましいが、実現は困難なので、各機関は定期的情報交換を通じて互いの活動や最近の動向・課題を理解しあい、企業からの問合せや要請に対しては、関連機関を速やかに紹介しあうことが現実的である(迅速なたらい回し)。

表1-2 中小企業海外展開における行政の役割(提言)

<p>1. 中小企業に対するサービスの提供(資料、セミナー、相談など)</p> <p>①現地に関する基礎情報の提供 ②用地確保に関する情報の収集と提供 ③人材確保に関する情報の収集と提供 ④販路開拓に関する情報の収集と提供 ⑤ハンドホールディング(目標達成のための特定企業の短期間包括支援) ⑥上記サービス提供に関する関連機関の紹介・連携</p>
<p>2. 政策レベルでの先方機関との連携・交渉</p> <p>①進出先の中央政府・地方政府との関係づくり、要望の交渉、問題解決 ②現地の日本関連機関、先方の業界団体・訓練教育機関などとの連携 ③わが国における中央政府、地方自治体、経済組織、業界団体などとの連携</p>
<p>3. 実務レベルでの支援のワンストップ化・ネットワーク化</p> <p>①関西における支援機関のネットワーク ②現地の実施機関・支援組織とのリンク ③わが国における中央政府、地方自治体、経済組織、業界団体などとの連携</p>
<p>支援にあたってのいくつかの原則</p> <p>1/中小企業が持たない情報や機能を補完し、海外進出のコスト・リスクを軽減する。支援は時限的とし、中長期的には企業自身の努力あるいは民間提供者に移管する。</p> <p>2/政策目的、企業側の十分なビジョンと準備の有無などを基準に、支援すべき企業や活動を選定する。</p> <p>3/官民の守備範囲を意識し、支援のしすぎや政策依存を回避する。情報提供、相談、産業サービスの紹介はするが、行政自身が現地のワンストップサービスや工業団地・貸し工場などの提供に直接関わることはしない。</p> <p>4/理想的には国内外の支援がワンストップとして統合されることが望ましいが、実現が難しいので、関連機関との情報交換を密にし、必要に応じて速やかな情報・機能の提供依頼をおこなう(迅速なたらい回し)。</p>

関西としてどのような支援を提供するかは、政策目的、企業ニーズ、支援側能力などに照らし合わせて決めればよい。表1-2に掲載した、基礎情報、用地確保、人材確保、販路開拓、ハンドホールディングなどの項目は暫定的提案にすぎない。なお、ハンドホールディング・サービスとは、行政が個別企業に対し、ある目標(ここでは海外進出)を達成するために2~3年にわたって経営指導、販売促進、金融、人材確保などさまざまな角度から総合的に支援を行うプログラムである⁹。このうち販売促進は、

⁹ ハンドホールディングの対象企業は、何らかの事前スクリーニングによって意志と能力が確認されなければならない。目標はもちろん達成されるのが望ましいが、実現しても失敗しても支援は打ち切られる。成功企業は次段階の政策に活用するのが理想である(後続企業の指導、模範企業・優良企業としてのデータベース化など)。例として、マレーシア貿易開発公社(MATRADE)が実施している、中小企業を選別したうえで輸出市場開拓を徹底的にサポートするプログラムなどがあげられる。

日本のものづくり中小企業に欠けている要素の中で、グローバル企業になるためにはきわめて重要な能力であり、やや過保護ではあるが、海外進出に際して行政が一定期間支援することは十分検討してよい。これにはたとえば、技術の見える化、語学力、営業力、現地人材活用、ネット利用などを通じた顧客とのコミュニケーション力の強化が含まれよう。

第2に、政策レベルでの先方機関との連携・交渉が重要である。これは行政にふさわしい機能であり、民間に委譲することはできない。とりわけ重要なのは、現地（ベトナム）の中央政府ないしは進出先の省（地方政府）の法令、政策、規則、優遇措置、政策実施要領などに対して、日本の投資家の意見にもとづき、現地のビジネス環境を改善し、問題に対しては要請や問題解決の提案を行うことである。連携すべき関連機関としては、先方政府以外にも、日本政府関係（大使館、JICA、JETRO、HIDA など）、南北の日本商工会、大阪デスク、ベトナム側の商工会、業界団体、教育訓練機関などがある。もちろん日本企業全体の問題については、日本を代表する中央政府機関が交渉を行うべきだが、関西はその重要かつ活発なコンポーネントとして、政策提言、支援のベストプラクティス、関西企業へのフィードバックなどを通じて日本の対越政策をリードすることはできよう。

現地での政策機関との連携・交渉に加え、わが国においても、中小企業海外展開支援政策を共通項に、中央政府および他の地方自治体・経済組織と、現地情報や進出支援に関する情報交換をすることも有意義と思われる。関西が先駆的に実施している支援取組みは中央政府や他地方にとっても役に立つであろうし、逆に国内の他地域からの情報や学習によって、共通課題や個別課題の抽出が可能になるとと思われる。

第3に、実務レベルでの支援のワンストップ化・ネットワーク化。これは、政策レベルとは別に、実際に進出支援を行っている実施機関の協力により、中小企業に対するサービスの質・速度向上（迅速なたらい回し）をめざすものである。第2節で説明したとおり、ベトナムに関しては関西ではすでに関連組織による連絡会議が立ち上がり機能しているし、本研究プロジェクトもそうした相互協力の強化を提案してきた。具体的には、実施レベルにおいて、近畿経済産業局、関西経済連合会、大阪商工会議所、ジェトロ大阪本部、中小機構近畿本部、大阪産業振興機構（IBO）、大阪国際経済振興センター（IBPC）、海外産業人材育成協会（HIDA）、国際協力機構（JICA）、太平洋人材交流センター（PREX）などが情報・意見交換、政策実施における検討・調整などを定期的に行うことが重要である。また、ベトナム側の日本大使館や先方機関をはじめとする前述の諸組織とも密に連携をとり、必要に応じて相互訪問するとともに、メール等でいつでも連絡し合える関係を築くことが肝要である。政策レベルと実務レベルの協力機関ネットワークは、かなりの程度オーバーラップすることが予想される。

5. 空洞化論

最後に、中小企業海外展開支援の観点から空洞化論を検討しておこう。このテーマに関してはより詳細な議論が第6章に展開されているが、ここでは既存の実証研究に関する総括にとどめる。

2010年以降、中小企業の海外展開支援政策が中央レベルで打ち出され、同時に地方自治体や支援機関のレベルでも政策や支援策が決定されたことは、第2節で述べたとおりである。しかしながら、ものづくり中小企業が海外に生産拠点をつくることは、わが国の産業空洞化——主に雇用と所得の減少、さらには技術、後継者、生産性、国際収支、他産業への連関などへの悪影響——につながるのではないかという懸念も根強い。事実の問題として、ものづくり中小企業の「海外展開」（その定義も正確に定めなければならないが、ここでは直接投資としておく）が国内のそのような困難の原因となっているという証拠はあるのだろうか。この数年打ち出されつつあるさまざまな支援策が、わが国の空洞化を加速する可能性はあるのだろうか。既存の実証研究のレビューに基づく結論を端的に述べれば、こうした問いに対する答えを出すことができるデータ分析を我々はまだ持っていない。

産業空洞化については研究者がさまざまな観点から論じているが、共通するのは、空洞化を、企業の海外進出や海外事業活動の活発化を原因とし、その結果として国内の雇用、所得、技術水準などに悪影響を及ぼす現象ととらえている点である¹⁰。既存の実証研究の多くは、企業の海外進出に関わらず日本経済は産業空洞化していないと結論づけている。しかしながら、その中でもものづくり中小企業に焦点をあてた研究はきわめて少ないのも事実である。

たとえば松島（2012）の『空洞化のウソ』では、空洞化懸念への反論として、①海外に進出する方が国内雇用が拡大する可能性が高い（Hijzen, Inui and Todo (2007)、内閣府(2011)）、②国際化により国内の技術水準が向上する（Kimura and Kiyota (2006)、中小機構(2008)、中小企業庁・三菱UFJ総研(2009)）、③海外で稼いだ所得は日本国内に還流している（経済産業省(2011a)、経済産業省(2011b)）といった研究結果を引用している。しかし、①は企業規模を限定しない製造業が対象で、②は中小企業が対象であるがリーマンショック後の状況は捕捉できていない、または非製造業を含む中小企業全般を対象としている、③は企業規模を限定せずしかも非製造業を含んでいることなど、分析対象とする企業サンプルや時期（リーマンショックを境に系列下請関係が崩壊した可能性）という点で、我々の問題意識に答える情報になっていない。

¹⁰ たとえば、中村・渋谷（1994）や松浦（2011）は、空洞化を一国の生産拠点が海外へ移転すること（海外直接投資およびそれに伴う逆輸入）によって、国内の雇用が減少したり、国内産業の技術水準が停滞あるいは低下する現象と定義している。松島（2012）は、①国内雇用の減少、②国内産業の技術水準の停滞、③日本に還流すべき資金が海外に向かってしまうこと、の3つの観点から空洞化を論じている。

数少ない例外として、『中小企業白書 2012 年度版』は、直接投資を開始した企業はそうでない企業に比べて国内従業者数が増加しているとの調査結果を示しているが、対象は 2002 年度から海外展開し 2009 年度まで継続している企業であり、途中で撤退ないし消滅した企業は含まれていないから、勝者バイアス（後述）の可能性を否定できない。戸堂（2012）は 2006 年と 2009 年のデータを比較した実証分析において、中小企業の企業外海外生産委託には生産性を向上させる効果がみられるが、直接投資（企業内海外生産委託）には有意な効果は検出されないという結論を導いている。これは解釈がむずかしいが、この結果を説明するには追加情報が必要であろう。興味深いのは、東京都労働経済局が実施した 1994 年調査で対象となった中小製造業企業のデータをもとに、そのうち 85 社について、加藤（2011）が 2010 年に行った追跡調査である。その結果として、海外展開後に撤退を余儀なくされた中小企業は少なくなく、海外事業を継続している企業でも 3 割は従業員規模を縮小していることが報告されている¹¹。

本プロジェクトにおける我々の関心は、「リーマンショック以降の製造業中小企業による海外生産拠点構築（およびその支援）が日本経済の空洞化の原因となりうるか」であり、それは過去数十年の状況でもなく、大企業の直接投資でもなく、非製造業の海外展開でもない。このように問題を限定したときに、既存の実証研究にはいくつかの技術的限界があり、我々の特殊な問いに答える情報はほとんど含まれていないことを知るのである。

- ①集計問題——ものづくり中小企業のみを対象としてしている研究は少なく、日系企業全般の直接投資を扱う研究には大企業や非製造業も含まれているから、ものづくり中小企業に関する我々の疑問に直接答えることはできない。
- ②時期問題——第 2 節で提起したように、リーマンショック前後で日本の製造業をめぐる状況は不可逆的変化を生じた可能性がある。すなわち、大企業による海外生産、コスト削減およびグローバル調達の加速は、従来の長期系列・下請関係を解体し、ものづくり中小企業は大企業との安定的な契約・関係なしに新販路を開拓せねばならない時代に突入した。リーマンショックからまだ 4 年半しか経過しておらず、ゆえにこの変化をデータで統計的に確認できる状況にない。当面は、実務者の見解、企業アンケート、聞き取りなどを通じた現状把握に依存せざるをえない。
- ③因果関係——統計学の基本問題として、真の因果方向を抽出する困難がある。輸出しないし直接投資をしている企業の方が、（他の条件をコントロールした上で）そうでない企業よりも国内の雇用創出が大きいという実証結果が出たとしても、

¹¹ 加藤（2011）の追跡調査の結果によれば、①複数の海外工場を展開している中小企業は、3 割弱が「撤退」を余儀なくされているものの 7 割強が海外生産を「継続」している。②対照的に、1 工場のみで海外展開している企業は、「継続」は 4 割弱に限られている。③たとえ海外事業を「継続」している企業であっても、3 割は従業員規模を縮小している。

解釈はそう簡単ではない。もともと元気な企業（有能な社長、従業員の創造性の存在）だから国内でも海外でも事業が発展するのか、海外進出を通じて経営、技術、マーケティングなどが磨かれたのか。前者ならば、弱小企業を海外に展開させても成功しないという結論になるが、後者ならば、海外展開が彼らの活性化につながるという逆の結論になってしまう。これをきちんと分離できる統計手法は存在しない。時間差に基づく分析（グレンジャー因果関係など）によっても分離は不可能である。

- ④勝者バイアス——研究対象となる企業は、調査時点で存在していた企業に限られる。海外展開したが、失敗し撤退ないし消滅してしまった中小企業はサンプルに含まれていないから、成功企業だけを集めた研究は海外展開のプラス面を強調しすぎることになる。新薬の動物実験において、副作用で死んだマウスを除外して結果を集計しても、それは薬の真の効果をあらわすものではない。この問題を回避するには、撤退ないし破綻した企業も含めて海外進出したすべての企業を進出時点に戻って把握することだが、とりわけ中小企業を対象とする実証研究がそのようなサンプリングになっているかには疑問がある。

以上の理由から、既存研究からは、我々が検討対象とする、リーマンショック以後のものづくり中小企業海外進出の新たな波が、国内の雇用・所得・技術などの空洞化を発生させているかどうかを判断することは困難なのである。

最後に付言すれば、第3節で強調したように、産業動態の中での旧産業の防衛は長期衰退への道であるから、たとえ近年のものづくり中小企業の海外進出が国内空洞化の1つの原因であると実証的に確認されたとしても、それがものづくり中小企業の海外進出を止めるべきであるという結論には必ずしも結びつかない。空洞化の事実確認の問題と、それへの政策対応は分離されるべき問題である。町工場のグローバル企業化を支援しながら、日本国内に新たな成長産業を創出するという2つの政策課題は、同時並行して進められるべきものである。

参考文献

- 大野健一（2013）、「ベトナム工業化戦略の再編と強化：日本の産業協力の視点から」、ベトナム開発フォーラム共催シンポジウム「ベトナムの産業能力強化のための戦略的日越協力」のための草稿、ハノイ、3月（日本語、英語、ベトナム語）。
- 加藤秀雄（2011）、『日本産業と中小企業—海外生産と国内生産の行方』新評論、2011年8月。

Kimura, F. and K. Kiyota (2006), “Exports, FDI, and Productivity: Dynamic Evidence from Japanese Firms,” *Review of World Economics*, Vol.142, No.4, pp.695-719.

経済産業省 (2011a)、『2011 年度通商白書』。

経済産業省 (2011b)、「海外事業活動基本調査」、2011 年 7 月調査。

サイモン、ハーマン (2009)、『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』、上田隆穂監訳、渡部典子訳、中央経済社。

中小企業基盤整備機構 (2008)、「平成 20 年度中小企業製造業の技術経営に関する調査研究アンケート調査」。

中小企業庁 (2012)、「平成 23 年中小企業実態基本調査」、www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001093273

中小企業庁・三菱 UFJ 総合研究所 (2009)、「国際化と企業活動に関するアンケート調査」、中小企業庁委託調査。

戸堂康之 (2012)、「日本の中小企業の海外生産委託」『RIETI Discussion Paper』、Series 12-J-004。

内閣府 (2011)、『平成 23 年度 経済財政白書—日本経済の本質的な力を高める』、平成 23 年 7 月。

中村吉明・渋谷稔 (1994)、「空洞化現象とは何か」通商産業研究所、研究シリーズ 23。

Hijzen, A. T. Inui and Y. Todo (2007), “The Effects of Multinational Production on Domestic Performance: Evidence from Japanese Firms” , RIETI Discussion Paper Series 07-E-006.

細谷祐二 (2013)、「グローバル・ニッチトップ企業に代表されるすぐれたものづくり 中小・中堅企業の研究—日本のものづくりニッチトップ企業に関するアンケート調査結果を中心に」『RIETI Discussion Paper』、Series 13-J-007。

松浦寿幸 (2011)、「空洞化—海外直接投資で『空洞化』は進んだか？」『日本労働研究雑誌』、No.609、18-21 頁。

松島大輔 (2012)、『空洞化のウソ—日本企業の「現地化」戦略』、講談社現代新書。

宮本又郎 (1999)、『日本の近代 11：企業家たちの挑戦』、中央公論新社。