

## 第2章 ものづくり中小企業の海外進出——支援策、事例、提言<sup>1</sup>

大野 泉

### 1. はじめに

中小企業は大企業よりもはるかに大きな経営資源の制約に直面しており、海外展開を同じ分析視点で論じることは適切でない（久保田 2012、山本 2012）。それゆえ、中小企業の海外展開支援策を考える際には、各企業の特徴を最大限に活かしつつ、いかにして経営資源を補完し海外展開に伴うさまざまなリスクやコストを軽減するかという観点からの検討が重要になる。こうした問題意識のもと、本章ではまず、近年拡充されている政府・地方自治体等による支援策をレビューする。続いて、2012年8月に実施したベトナム調査結果にもとづき、工業団地（レンタル工場、ワンストップサービス等）、産業人材育成、販路・調達先開拓に関する現地の動き、ベトナム政府や地方（省）レベルの取組みと課題、政府開発援助（Official Development Assistance、以下 ODA）を含む日本の対ベトナム産業支援の活用可能性等について検討する。そして、グローバル企業へ飛躍する発展戦略をもってベトナム進出に取り組んでいる大阪の中小企業の事例を紹介し、最後に、今後の中小企業の海外展開支援のあり方について提言をまとめる。

### 2. 政府・地方自治体等による支援の動き、支援策のレビューと評価

#### （1）中小企業の海外展開支援に対する政府方針

第1章で述べたように、リーマンショック後の新しい国際化の波の中で、従来型のフルセット型の日本的生産関係が崩れつつある。大企業への追随ではなく、海外へ活路を求め、自社の経営判断・リスクで進出する中小企業が増えている。こうした状況をうけて、以前は産業空洞化の懸念から中小企業の海外展開に慎重だった日本政府や関係機関も、2010年頃から支援へと方針転換を図っている。特に「中小企業白書 2010年版」は、中小企業の更なる発展の方策として、アジアを中心に増加する国外の需要をふまえ、「世界経済の発展を自らの成長に取り込（み）」「厳しい現実をも念頭に置きつつ、積極的に国際化を行っていく」必要性を謳い、大きな転換点となった<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 本章の執筆において、第2節の支援策のレビューと評価を中心に、政策研究大学院大学の津崎たから氏に協力いただいた。深く感謝したい。（津崎氏によるレビューの詳細は、資料編・参考資料1を参照されたい。）

<sup>2</sup> 中小企業庁「中小企業白書 2010年版」、平成22年4月。

2010年10月に発足した「中小企業海外展開支援会議」（経済産業大臣が議長）<sup>3</sup>のもとで、2011年6月に「中小企業海外展開支援大綱」が決定され、続いて、地方組織や関連機関による実施計画が策定された。支援大綱は2012年3月に改訂され、現在、国際協力機構（Japan International Cooperation Agency、以下 JICA）や（財）海外産業人材育成協会（Overseas Human Resource and Industry Development Association、以下 HIDA）といった経済協力機関、及び日本弁護士連合会が参加するオールジャパンによる支援体制の強化が図られている。また、2013年1月に成立した安倍政権は「日本再生会議」を設置、6月をめどに成長戦略を策定予定であるが、中小企業の海外展開支援は引き続き重要課題に位置づけられている。

表2-1は、2012年度の中小企業の海外展開支援に関する政府機関の主な予算とスキームを整理したものである。国レベルに限っても様々な支援メニューがあるが、2012年度においては経済産業省／中小企業庁に加えて、外務省／JICA（ODA 予算）による新規事業が始まった<sup>4</sup>。また、2012年度の大規模補正予算や2013年度予算においても、中小企業の海外展開支援は拡充されている。このように強い政治的関心があり、国・地域レベルで支援枠組が整いつつある今、現在の取組みを着実に進め、実効的に機能する仕組みをつくるのが極めて重要になっている。

表2-1 中小企業海外展開支援に関する政府機関の主な予算と支援スキーム 2012

1. 中小企業の海外事業展開に関する主要予算(2012年度)

経済産業省／中小企業庁

事業名	予算額	事業内容
中小企業海外展開等支援事業	28億円 (平成23年度:25億円)	中小企業の海外展開を支援するため、日本貿易振興気候および中小企業基盤整備機構が連携し、国内外展示会への出展支援、海外バイヤーの招聘、ミッション派遣などを実施
海外展開を行う中小企業の経営基盤強化事業	24億円(新規)	海外展開により経営基盤の強化を図る中小企業などの資本増強を支援
グローバル技術連携支援事業	6億円(新規)	技術流出対策を念頭に置きながら、ニッチ分野等の世界市場獲得を目指す中小企業の連携体が取り組む試作品開発などを支援
JAPANブランド育成支援事業	4億円(同6億円)	中小企業の新たな海外販路の開拓につなげるため、地域における複数の中小企業が協働し、自らの持つ素材や技術などの強みを踏まえた戦略の策定支援を行うとともに、それに基づいて行う商品の開発や海外市場開拓の取り組みに対する支援

外務省

ODAによる途上国支援と中小企業等の海外展開とのマッチングに関する調査委託事業	20億円(新規)	中小企業のもつ技術やノウハウを、今後ODA事業に有効活用していくとした政策目標の実現に向け、その準備段階における調査等の諸業務を支援(ニーズ調査、案件化調査、途上国政府への普及事業)
---	----------	---

(次頁に続く)

<sup>3</sup> 構成員は経済産業省三役、金融庁、外務省、農水省政務官、経済産業省内局長・長官・地方局長、政府関係団体（日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、日本貿易保険）、中小企業団体（日本商工会議所、全国商工連合会、全国農業協同組合中央会）、民間金融機関、政府系金融機関（日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、中小企業投資育成株式会社）等。

<sup>4</sup> 加えて金融面では、①日本政策金融公庫による中小企業への特別貸付制度（海外展開資金、一定の要件を満たす場合には低利な特別利率）、②商工中金による中小企業の海外現地法人への出融資・保証（オーバーシーズ21）、③中小機構による海外展開ファンド（今後予定、民間機関等とともに中小企業に対する投資ファンドを組成）等の施策がある。

## 2. 主要な支援スキーム

### 中小企業基盤整備機構(SMRJ)

スキーム名	スキームの内容
中小企業国際化支援アドバイス制度	海外投資や国際取引などの海外ビジネスに際して専門化がアドバイスをする公的サービス
中小企業海外展開ワンストップ相談窓口	海外展開のための計画策定など海外事業の総合窓口としてのサービス
海外展開のためのF/S支援	中小企業者が主体的に実施するF/S調査に関し、専門家の経験と知見等を活用し、海外展開に係る必要な調査を実施するとともに、必要経費のうち3分の2について負担するもの(上限は120万円)

### 日本貿易振興機構(JETRO)※

※中小企業に限定した、或いは中小企業が優遇(料金割引・補助金などを)受けられる支援メニューのみ掲載

海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス	製品・商品の輸出可能性につき輸出・投資先の現地の感覚・見識に基づき、商品のトレンド、商習慣などについてのアドバイスをを行う
展示会・商談会への出展支援	海外見本市を通じて企業のビジネスチャンスの拡大を支援
輸出有望案件支援サービス	専門家が中小企業の製品や会社の状況にあわせて戦略を策定、マーケット・バイヤー情報の収集や海外見本市の随行、商談の立会い、最終的には契約締結までを支援
損害調査費用の助成 (中小企業知的財産権保護対策事業)	海外で知的財産権の侵害を受けている中小企業に対し、ジェトロが模範品・海賊版の不製造元や流通経路の特定、市場での販売状況などの情報を提供し、その侵害調査にかかった経費の一部が助成されるもの
海外ミニ調査サービス	海外企業検索や統計資料などワンポイント情報収集をオーダーメイドで調査するもの(有料/中小企業の場合は割引優遇あり)
展示会・商談会/ジャパンブースへの出展支援	中小企業の場合、国からの補助により一部出展経費の補助(出品料の割引)が受けられる
中小企業等の輸出に関する 海外アクセス政府レベル支援制度	個人事業者などが輸出にあたって外国政府から不当な取り扱いを受け、輸出の機会を失っている場合に問題解決に向け日本政府が外国政府に対して照会または改善要望を行う

### 国際協力機構(JICA)

協力準備調査(BOPビジネス連携促進)	貧困層(Base of Pyramid=BOP)の抱える社会的・経済的な問題解決に資するビジネスの準備調査制度。公募において事業アイデアが採択された場合、提案者に直接調査が委託される(中小企業は上限2000万円、または5000万円のいずれかを選択可能)
中小企業連携促進調査(F/S調査)	途上国への事業進出をめざしている中小企業からの提案に基づき、事業計画を策定し、当該事業の実施を検討する(対象分野は、保健・衛生・医療、運輸交通、水資源・防災、水供給、教育・訓練、エネルギー、農業・農村開発、水産、自然環境保全、環境管理、金融サービス等)、1件あたり1000万円が上限
協力準備調査(PPPインフラ事業)	官民連携型(Public-Private Partnership=PPP)インフラ事業に関する提案公募型F/S調査制度。PPPインフラ事業アイデアを公募し採択案件の提案者に直接調査が委託される
海外投融資(民間事業への直接出融資)	2011年よりパイロットアプローチ、2012年10月に本格再開決定

出所：国際開発ジャーナル 2012年5月号(p.16)、及び各機関のホームページをもとに筆者作成

## (2) 近畿地域の取組み

政府の方針をうけて、近畿地域では「近畿地域中小企業海外展開支援会議」(以下、近畿地域支援会議)が2010年10月に発足し、近畿経済産業局、日本貿易振興機構(Japan External Trade Organization、以下JETRO)大阪本部、中小企業基盤整備機構(以下、中小機構)近畿本部を核として関係機関が連携して地域レベルで中小企業の海外展開支援に取り組む体制が整ってきている(近畿地域支援会議は2013年3月末まで、4回開催)<sup>5</sup>。実務者レベルの会議も開催されている。「近畿地域海外展開支援行動計画」(2011年6月策定、2012年4月改訂)は、関西中小企業の強みや地域の優位性を活かした取組みの推進、及び中小企業が海外展開を進める際に直面する5つの課題(①情報収集・

<sup>5</sup> 構成員は、①地方自治体レベルでは近畿経済産業局、外務省大阪分室、近畿農政局、近畿財務局、府県・政令市、②支援機関レベルではJETRO大阪本部、中小機構近畿本部、近畿商工会議所連合会、近畿府県商工会連合会連絡協議会、関西経済連合会、国際協力機構(JICA)関西国際センター、海外産業人材育成協会(HIDA)、太平洋人材交流センター(PREX)、全国中小貿易業連盟(全中貿)、③金融機関レベルでは、大阪銀行協会、日本政策金融公庫、国際協力銀行、商工組合中央金庫、日本貿易保険、大阪中小企業投資育成株式会社等。下線は2012年4月より参加。

相談、②マーケティング、③人材の育成、④資金繰り、⑤投資環境の改善)への具体的な対応策を盛り込んでいる。そして、関係機関の定期的な会合を通じて、支援メニューの共有、情報共有、最適な支援策の検討・選択等が行われている。

以下、2012年度で本研究プロジェクトと関係が深い分野の取組みを示す。

- 近畿地域の中小企業のための「海外展開支援施策ガイド2012」<sup>6</sup>——施策ガイドは以前からあるが、2012年度版は近畿地域支援会議メンバーである行政機関、商工団体、金融機関等の海外展開支援メニューを一つの冊子にまとめて改訂された。施策一覧表で支援策を目的別に探せるように整理、近畿地域支援会議のメンバー拡充に伴って支援策メニューを145から192に増加、海外事務所一覧や近畿地域を管轄している領事館等の一覧の追加など、工夫が加えられた。
- 重点的な取組み——近畿地域支援会議として、①関西ベトナム経済交流会議、②関西クリエイティブ・プロダクツプロモーション事業、③アジアビジネス推進、④農林水産・食品海外展開、の4つを重点的な取組みと位置づけ、ワーキンググループ形式で関係機関が連携して取り組む体制が作られた。特に①は関西におけるベトナムの戦略的位置づけをふまえて2012年4月に近畿地域支援会議の特別部会として設置されたもので、ベトナムをターゲットした取組みとして注目される(後述)。
- 相談・支援体制の充実——近畿経済産業局、中小機構近畿本部、JETRO大阪本部が中心になり、①3機関が一体となって情報共有、相談・支援を行う体制づくり(ワンストップ相談窓口機能の強化)、②近畿地域支援会議の関係機関と3機関との連携強化、③3機関で一貫した支援体制を構築し、具体的に海外展開をめざす中小企業への支援内容を相互に共有し、各機関が連携した包括的支援ができる体制づくり、等をめざしている。

### (3) 関西ベトナム経済交流会議

「関西ベトナム経済交流会議」(2012年4月発足)は、関西とベトナムの持続的な経済交流関係を構築するため、各支援機関と連携し、関西の中小企業等によるベトナムとのビジネス交流を促進させるとともに、ベトナムの官民との連携強化を図ることを目的としている。11機関の参加のもと、図2-1が示す取組が進んでいる(2012年度は4回開催)。政策レベルでは、2012年11月28日に近畿経済産業局とベトナム商工省との間で関西とベトナムにおける経済交流の推進を目的とした協力文書が締結された。同文書は、今後2年間、ベトナム裾野産業育成支援、環境・省エネ改善支援、産業人材育成支援などの4つの分野において重点的な取組を実施することを謳っている。

例えば、裾野産業育成支援は、ベトナムの工業団地において、関係機関が連携し、関

<sup>6</sup> 近畿地域中小企業海外展開支援会議「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド2012」  
[http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal\\_PT/shisakuguide2012.pdf](http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/shisakuguide2012.pdf)

西の中小企業を中心とする裾野産業集積モデルを形成することをめざしている。近畿経済産業局が中心になり、JETRO、中小機構、関西経済連合会（以下、関経連）、大阪商工会議所、大阪府、大阪産業振興機構からなるタスクフォースを設置し、進出検討中の関西の中小企業の関心をふまえつつ、ベトナムのドンナイ省の工業団地を集積形成支援の候補として検討を進めている。2013年3月には近畿経済産業局とみずほ銀行が関西裾野産業ベトナムビジネスミッションを共催し、ベトナム進出を検討している中小企業8社をベトナムに派遣し、ハノイ市、ホーチミン市、ドンナイ省で集中的に商談会を実施した。さらに4月8日に、近畿経済産業局とドンナイ省人民委員会との間で協力文書を締結する予定である。

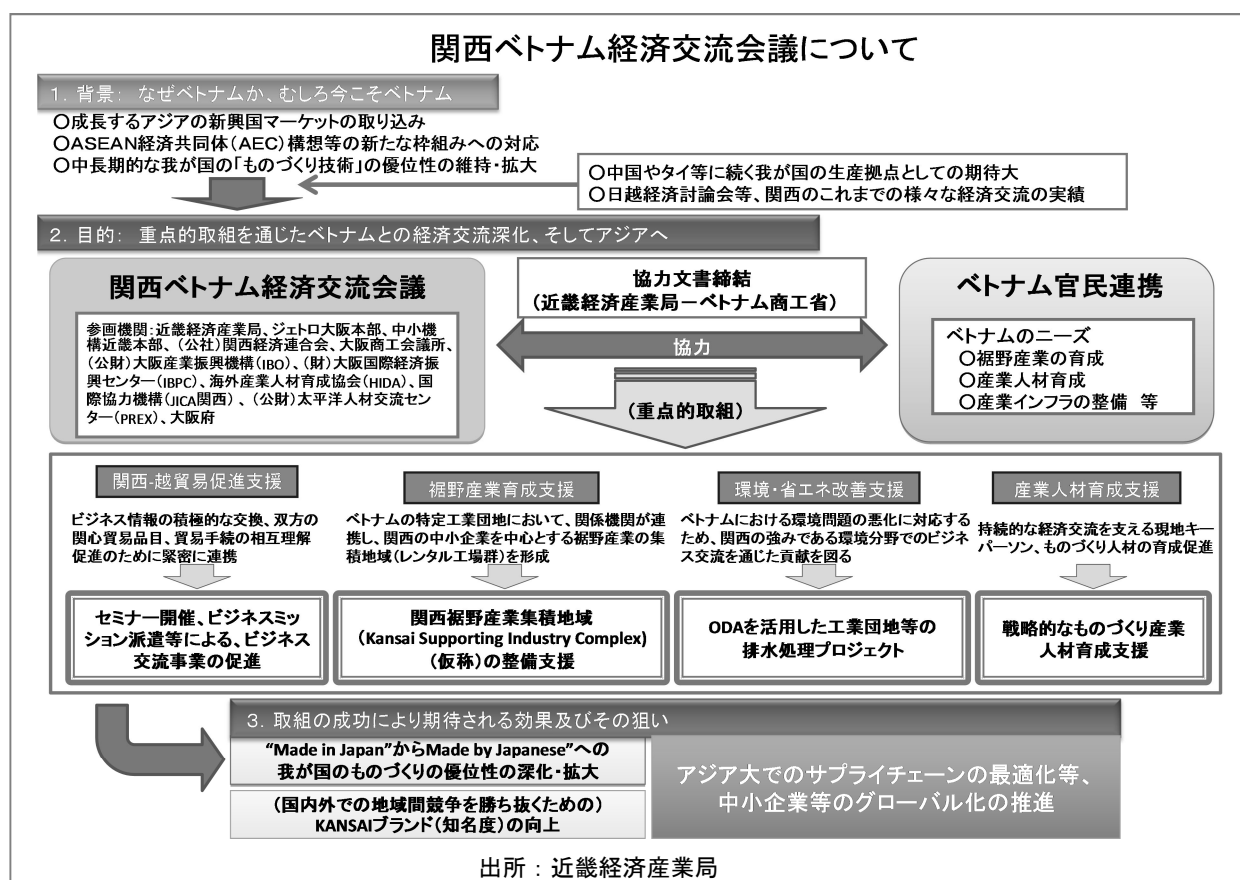


図2-1 関西ベトナム経済交流会議

#### (4) 支援策の評価

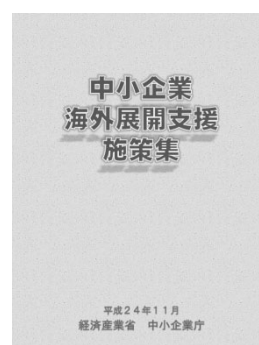
##### <評価すべき点>

このように、「中小企業海外展開支援会議」のもとで、国・地域レベルで行動計画が策定され、支援策の拡充と情報・相談体制の強化が進んでいる。国レベルでは、経済産業省／中小企業庁は「中小企業海外展開支援施策集」（平成24年11月、平成25年1

月改訂)<sup>7</sup>を刊行し、各支援機関が実施している施策を「計画策定段階」「事業準備段階」「事業開始・拡大段階」といった3つの事業段階に沿って整理・紹介し、より詳細情報を知りたい場合は施策ごとにホームページ上のリンク先(URL)から照会できるような工夫がなされている。施策一覧から受けた支援内容と事業段階をマッチさせて、適切な支援策の検索を行うこともできる。中小機構の「中小企業支援のための海外展開支援ハンドブック」(平成24年8月)<sup>8</sup>は中小企業を支援している様々な担当者を対象に作成されており、海外展開支援情報(「情報収集・提供」、「マーケティング」、「人材の育成・確保」、「資金調達」、「貿易投資環境の整備」)の5つの重点課題ごとに分類、海外展開データ集(自社分析のチェックリストを含む)、各支援機関の連絡先等が掲載され、コンパクトで手に取りやすいハンドブックである。さらに、中小機構本部・国際化支援センターを中心に「ワンストップ・サービス」<sup>9</sup>による相談支援が強化され、北海道から沖縄までひとつの電話番号で全国10ヵ所の最寄りの相談窓口につながる体制ができた。また、海外展開に関する総合情報メールマガジンの発行により、中小企業関連施策の動向、海外展開に成功した中小企業の例、支援機関が各地で開催するセミナーや展示会情報等をタイムリーに提供する努力も始まっている。

地域ごとに中小企業海外展開支援行動計画が策定され、支援体制の構築、セミナーの開催、ガイドブックの作成等が進んでいる。近畿地域においては既述のとおり、「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド2012」を刊行し、さらにこれを使いやすくするために近畿経済産業局、中小機構近畿本部、JETRO大阪本部が中心になって、相談・支援体制を充実する努力が進行中である。

加えて、民間企業や専門サービス(税理士、中小企業診断士、会計士、各種コンサルタント等)においても、さまざまな支援メニューが出揃い、マニュアルも多数発刊されている。



<sup>7</sup> 中小企業庁「中小企業海外展開支援施策集」最新版は平成25年1月

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/0123KTJirei-1.pdf>

<sup>8</sup> 中小機構「中小企業支援のための海外展開支援ハンドブック」平成24年8月

[http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps\\_data/\\_material/\\_b\\_0\\_keiei/kokusai/pdf/handbook-1-2.pdf](http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_b_0_keiei/kokusai/pdf/handbook-1-2.pdf)

<sup>9</sup> [http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps\\_data/\\_material/\\_b\\_0\\_keiei/kokusai/pdf/onestop\\_pdf.pdf](http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_b_0_keiei/kokusai/pdf/onestop_pdf.pdf)

このように中小企業の海外展開については、支援機関側のイニシアティブで急速に支援メニューや相談・支援体制が拡充されており、今後、これらを内容・運用面ともに中小企業にとって、さらに使いやすくしていく努力が重要である。こういった問題意識のもと、支援側ではなく企業側の目線で、海外進出を進める際に社内外で必要となる準備について整理し、それらの課題を外部リソースを動員して解決する際にどの程度参考になるかという視点から、公的機関の施策や民間の専門サービスの充実度を評価（机上分析）した。

分析方法の詳細は参考資料1を参照されたいが、対象としては、①公的機関の施策については「中小企業海外展開支援施策集」（中小企業庁）、「中小企業支援のための海外展開支援ハンドブック」（中小機構）、及び各地域の施策ガイド（例えば、「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2012」）を中心に、②民間の専門サービスについては、専門サービス会社<sup>10</sup>が提供する海外展開支援についてウェブサイト上で情報を入手できるものを中心に分析した。そして支援メニューを3つの事業段階、公的機関が注力している5つの重点課題、及びその他経営上重要と思われる課題を加えて分類した。

#### <分析結果、今後の検討事項>

近年の支援策の拡充は大いに評価されるが、中小企業への周知や使いやすさなど、企業目線に立てば、改善の余地はある。3点に絞って述べる。

第1に、事業展開の段階や課題ごとに、施策の充実度に濃淡がある（3章も参照）。特に「計画策定段階」（進出前）や「事業準備段階」（進出時）の情報提供における公的支援はかなり充実してきているのに対し、「事業開始・拡大段階」（進出後）の支援はまだ不十分である。公的支援のメニューをみると、進出後は知的財産の管理・活用や、HIDAによる研修や専門家派遣、資金調達（銀行口座の開設）に限られている。また5つの重点課題には含まれていないが、駐在員や従業員の生活環境も重要になる。民間の専門サービス会社はより幅広い支援メニューをもっているようだが、対象国ごとに事業環境や慣習が異なるので、国内の支援施策やマニュアルだけでは支援の質を判断することは難しい。

進出後は、企業が日々、自力で行う判断・対応が多数ある。日本国内では適切な助言・サービスの提供者（組織）は容易に見つかるが、途上国においては現地を熟知し信頼できるキーパーソンとの出会いが鍵となる。企業は進出段階ごとに異なる支援、サービスが必要になる<sup>11</sup>。例えば、進出前は情報提供、進出時は手続き面を中心とした支援

<sup>10</sup> 行政書士、弁護士、中小企業診断士、税理士、経営戦略コンサルティング会社、組織再編コンサルティング会社、事業承継コンサルティング会社、税務コンサルティング会社、総合研究所等。

<sup>11</sup> 近畿経済産業局「中小企業の海外展開支援に向けた、関西とアジア新興国の地域間における戦略的経済

が必要だが、進出後は駆け込み寺的な機能、コンサルテーション、人材確保・育成、庶務事項等への支援が重要になってくる。やらなければならないことは日本もベトナムも同じだが、国内なら日本語で対応でき、協力者の情報にも困らない。海外ではそうはいかず、社会労務士、法務、会計、労務等、信頼できる協力者を探すことから始めなければならない。

第2に、支援体制の運用面においても改善の余地がある<sup>12</sup>。まず自治体等がもつ相談窓口の存在を中小企業に周知すること、さらに相談窓口が他の関係機関の取組みについて情報を持ち紹介できる体制を確立することが重要である。通常、多くの中小企業は日々の業務で忙しく、進出前・進出時・進出後といった段階ごとの課題について全体像を把握したうえで、適切な機関・部署に助言を求めに行く余裕はない。理想的には、海外進出に関する情報が集約されているワンストップ・サービスがあり、相談窓口に行けば適切な担当者に案内してもらえることが望ましい。しかし現実には、国・地域・府県・市町村と多様な組織が重層的に支援しているので、真の意味でのワンストップ・サービスは容易でないと思われる。したがって、どの組織が相談をうけても、早く正確に紹介できるよう、支援機関相互による「迅速で、効率的なたらい回し」をめざすことが現実的と考える。

第3に、国内の支援機関と現地拠点をもつ経済協力機関（JETRO、JICA等）との連携を強化すべきである。対象国や地域ごとに事業環境や慣習が異なるので、現地では、国内の支援施策やマニュアルだけでは対応できない。現地のキーパーソンや現地発の情報へのアクセスがあれば、起こりうる状況やリスクを理解し、対応方法や相談先を予め検討しておくことができる。この点に関し、第3章で紹介している「大阪府中小企業海外展開支援サポート・ネットワーク」（2012年6月に創設）は、国内外の民間支援人材をセミナー講師や交流会での相談をするサポーターとして登録し、中小企業と様々なキーパーソンを結びつける試みであり、興味深い。

これらを考慮すると、国内支援機関において、信頼できる現地キーパーソンの情報を集約・ネットワーク構築に努め、中小企業の関心事に応じて紹介できる体制を作るとは非常に重要である。また、現地の工業団地内に、会計・税務等の日々の業務支援や相談をワンストップで提供する「中小企業専用サポートセンター」（後述）があると、入居企業にとって心強いものと思われる。

第4に、支援機関においては、中小企業が発展戦略を描き、自立的な経営判断を行うための能力強化を支援することが肝要である。第1章で述べたように、海外生産は企業経営者にとって発展戦略の選択肢の一つにすぎない。昨今の海外展開ブームのなかで、ややもすると進出自体が目的化されがちだが、すべてのものづくり中小企業が海

---

交流促進のための調査研究」報告書（2013年2月）、第3章を参照。同様の見解は研究チームが独自でベトナムの工業団地に進出した中小企業の幹部とのインタビューにおいても示された。

<sup>12</sup> APIR研究会（第2回）の議論のポイントを参照。[http://www.apir.or.jp/ja/result/pdf/2\\_Pdf01.pdf](http://www.apir.or.jp/ja/result/pdf/2_Pdf01.pdf)



外生産をする必要はない。海外進出は大きな目的のための手段にすぎない。経営トップのやる気とビジョンがあり、自社の強み・製品の性格を活かした発展戦略、そして検討を重ねた経営計画の中で海外進出を位置づけていくべきである。

＜参考：ベトナム進出前・進出時・進出後の重大課題の比較＞

近畿経済産業局が2012年9月に実施した関西ものづくり中小企業へのアンケート調査結果によれば、ベトナム進出前・進出時・進出後といった事業段階ごとに中小企業にとっての重大課題が異なることが明らかになっている（下記の表を参照）。

- 進出前：市場の特性や消費者ニーズ等の市場ニーズに関する情報収集が最重要課題。現地需要を量的に見極めることが海外展開検討の出発点になっている模様。
- 進出時：投資規制や環境規制等の情報、事業展開するうえで重要な生産委託先や事業パートナーの発掘、に現地マネージャー人材の育成・確保が重要課題。
- 進出後：現地マネージャー人材の育成・確保を筆頭に、現地でのワーカー等の確保・定着といった人材面の課題が重要課題。部材調達先の確保・発掘も重要。

順	進出前 重大課題	%	進出時 重大課題	%	進出後 重大課題	%
1	市場の特性や消費者ニーズ等	22.1	投資規制や環境規制等の規制	11.8	現地でのマネージャー人材の育成、確保	17.6
2	現地での労務管理や労働事情等	13.0	生産委託先、事業パートナー等の発掘	8.0	現地でのワーカー等の確保、定着	11.8
3	現地の税制や規制、投資優遇策等	12.6	現地でのマネージャー人材の育成、確保	7.3	部材調達先の確保、発掘	7.3
4	生産委託先、事業パートナー等の発掘	8.4	貿易や通関関連の手続き	6.9	進出後の予想外のコスト増	4.6
5	進出先企業の具体的事例等	7.6	部材調達先の確保、発掘	6.5	ノウハウ流出や模倣対策等の知財対策	3.4
6	部材調達先の確保、発掘	4.6	現地でのワーカー等の確保、定着	6.5	生産委託先、事業パートナー等の発掘	3.4
7	投資規制や環境規制等の規制	3.8	現地での税制や規制、投資優遇策等	4.2	現地での労務管理や労働事情	3.1
8	現地でのマネージャー人材の育成、確保	1.5	現地での労務管理や労働事情	2.7	市場の特性や消費者ニーズ等	1.5
9	貿易や通関関連の手続き	1.1	税務関連の手続き	2.7	投資規制や環境規制等の規制	1.5
10	現地でのワーカー等の確保、定着	0.8	進出後の予想外のコスト増	2.3	税務関連の手続き	1.5

規制や優遇措置、現地労務事情等の情報は所在が分かりにくいものの、セミナーや文献を通じて入手可能である。一方、現地市場ニーズ、生産委託先や部材調達先、現地マネージャー人材の情報は、企業ごとにニーズが異なり、セミナーや文献等での情報提供は難しい。このため、関西ものづくり中小企業の海外展開支援に向けては、規制や手続き等の情報提供に加えて、個別企業のニーズにきめ細やかな対応が可能な相談体制を検討する必要がある。

出所：近畿経済産業局「中小企業の海外展開支援に向けた、関西とアジア新興国の地域間における戦略的経済交流促進のための調査研究」報告書、平成25年2月、p. 84を抜粋。

### 3. ベトナムの事例にもとづく考察

「2020年までの工業国化」は1996年以来、ベトナムの国是となっており、現在、国をあげて、国際競争力ある産業育成に向けた取組みが進んでいる。なかでも、裾野産業育成政策の制度化は優先課題になっており、ベトナム政府は中小企業を含む日系企業の誘致を通じて裾野産業の育成を進めたい方針である。「裾野産業の発展奨励策に関

する首相決定」(2011年2月24日署名、4月15日施行)及び続く政令によって、奨励策の対象となる品目や優遇策、そして優先的に開発する裾野産業プロジェクトを審査する裾野産業発展プロジェクト査定委員会(商工省次官を委員長とし、関係各省・機関が参加)の設立を規定された。また、日系企業専用工業団地の設置に対する強い政治的コミットメントがある。2011年6月にチュオン・タン・サン国家主席は北部のハイフォン市と南部のバリア・ブンタウ省を南北の成長軸として開発を優先的に進める方針を表明、続く2011年10月末に訪日したグエン・タン・ズン首相は、野田首相(当時)との日越共同声明において、「更なる日本からの投資の促進とベトナムの裾野産業の発展のため、日本の協力によりハイフォンとバリア・ブンタウの二つの特別工業団地を開発する」ことを打ち出した(詳細は第4章を参照)。

以下では2012年8月19日～26日にかけて実施した現地調査の結果をふまえ、ベトナムを事例として、工業団地、人材育成や裾野産業育成の取組み、ベトナム政府・地方省レベルの取組み、日本関係機関による支援状況を中心に、ものづくり中小企業が海外進出する際の現地の受け入れ体制や課題等について考察する。

### (1) 工業団地

投資計画省によれば2011年12月時点で、ベトナムには283の工業団地および輸出加工区が全国58省・市で設立されている(ただし運営中の工業団地は180箇所、残りの103箇所は土地収用やインフラ整備の段階にある)<sup>13</sup>。このうち日系工業団地は5つで、タンロン工業団地(住友商事)、タンロン2工業団地(住友商事)、野村ハイフォン工業団地(野村證券)、ロテコ工業団地(双日)、ロンドウック工業団地(双日、大和ハウス、神鋼環境ソリューション等)である。他の外資系工業団地としては、ベトナム・シンガポール工業団地(VSIP<sup>14</sup>、国営企業ベガメックスとシンガポール企業連合との合弁)、アマタ工業団地(タイ等)がある。ベトナム政府は、ハイテク企業と裾野産業の企業をターゲットして工業団地と経済区に誘致したい方針で、北部(ハノイ近郊)では電子・電気・通信が、南部(ホーチミン近郊、バリア・ブンタウ省)では製油・化学・機械や重工業を中心産業と位置づけている。

現在、ベトナムに進出している中小企業は大規模工業団地の一部の区画に工場を建設したり、デベロッパーが提供するレンタル工場に入居しているが、既存のレンタル工場は、工業団地側の提供規模が2000 m<sup>2</sup>、3000 m<sup>2</sup>と中小企業には面積が大きすぎる場

<sup>13</sup> 土地総面積は7万ヘクタール強になるが、工業団地の入居稼働率は全土地の65%程度とのこと(ベトナム投資計画省)。なお、ベトナムの工業団地に関するより詳細な情報については右報告書を参照されたい。JICA・三菱総合研究所「アジア地域ベトナム及びインドネシア工業団地への本邦中堅・中小企業進出支援に係る基礎情報収集・確認調査報告書」平成24年6月(2012年)。

<sup>14</sup> VSIPはVietnam Singapore Industrial Park(ベトナム・シンガポール工業団地)の略で、ベトナム側は公営企業ベガメックス社、シンガポール側は政府系企業セムコープが参画する合弁企業。外資系企業では唯一、ベトナム全土に工業団地を展開している。

合が多い<sup>15</sup>。しかしながら、2011年にはサン国家主席とズン首相の強い政治的関心のもと、ハイフォン市とバリア・ブンタウ省の二地域で日系企業専用工業団地や裾野産業専用工業団地等を設置する検討が始まっている。こうしたベトナム政府首脳の方針をうけて、近年、二地域以外の地方省（province）においても、日系中小企業向けの標準工場（レンタル工場）の整備に取り組む工業団地が出てきている。

現地調査では視察または面談を通じて、南北あわせて5つの工業団地について情報収集を行った。またバリア・ブンタウ省の副知事と商工局長、ハナム省の知事や幹部と意見交換する機会をもった。視察先の工業団地は、①ドンナイ省のロテコ工業団地とロンドウック工業団地（双日が団地管理・販売を担当）、②ドンナイ省のニョンチャク3工業団地（団地管理会社はTin Nghia社、ソルテック・トレーディングが日系企業誘致の代理店）、③ハイズオン省のダイアン工業団地（団地管理会社はDai An社、フォーバル社が日系企業誘致の代理店）、④ハナム省のドンバン2（団地管理会社はVIDグループ社、日本人によるBTD社が日系企業誘致の代理店・サポート業務を担当<sup>16</sup>）の4つであるが、加えて⑤バクニン省のクウェボー工業団地についても工業団地管理会社（Kin Bac City社）と面談し、情報収集を行った。

今回の視察に先立ち、大阪府商工労働部の協力を得て、ものづくり中小企業の関心事項を想定した質問票（日・英・越語）を作成、事前にベトナムの工業団地担当者に送付し、具体的な情報を収集した。また面談の際には、ものづくり中小企業のニーズを意識した意見交換を行った。質問票や収集情報については資料編・参考資料2を参照されたいが、表2-2は、これら5つの工業団地の概要について、中小企業向けのレンタル工場や専用サービスの有無を含めて情報をまとめたものである。これら工業団地の視察、及び現地の投資誘致専門家等と面談した結果、明らかになった点を以下、まとめる<sup>17</sup>。

<sup>15</sup> JICA・三菱総研報告書（2012）。

<sup>16</sup> VIDはVietnam Investment Development Groupの略語で、民間ベースの工業団地デベロッパー。BTDはBureau for Trade and Investment Development with Japanの略語で、日本企業及び個人投資家、ならびにベトナム企業を対象とした投資・貿易に関するサービスを提供している民間企業。

<sup>17</sup> 現地調査時に行った海外投資アドバイザーや投資環境整備の分野のJICA専門家との意見交換に基づく。また、JICA・三菱総研報告書（2012）も参考にしている。

表 2-2 中小企業向けの工業団地（例示）

工業団地	経営主体	中小企業専用レンタル工場	専用サポートサービス
ロンドウック (ドンナイ省、 HCMC近郊)	日系 (双日・大和 ハウス・神鋼 環境と越企業 との合弁)	・2013年8月中旬から入居可能 ・月額賃料5.5～5.9USD/㎡ (管理費別途0.15USD/㎡/月) ・4,608㎡と5,056㎡の長屋形、1ユニット 512㎡、768㎡、960㎡、1,042㎡	・団地管理会社がワンストップサービスを提供。 日本人が管理事務所に常駐(中小企業専用で はない) ・日系ザ・サポートが、中小企業専用レンタル工 場への入居企業を対象に中小企業専用サポー トサービス会社の設立を検討・準備中。
ニョンチャク3 (ドンナイ省、 HCMC近郊)	現地国営 (Tin Nghia 社)	・2012年6月から入居可能 ・月額賃料4.0USD/㎡ (管理費別途0.5USD/年) ・1ユニット256㎡～11,000㎡(細分化可)	・団地管理会社がワンストップサービスを提供。 中小企業専用レンタル工場への入居企業には、 日系フォーバルが専用サービス支援予定 ・日系ソルテック・トレーディングが代理店業務 (工業団地への日系企業の誘致・助言)
ドンバン2 (ハナム省、 ハノイ近郊)	現地民間 (VID社)	・2012年12月頃に竣工予定 ・月額賃料4.0USD/㎡ (管理費別途0.5USD/年) ・長屋形は250㎡～500㎡、独立型は 1,000㎡～	・日系中小企業専用エリア、サポートセンターを 設置予定(ベトナム人2名と日本語通訳が常駐、 加えて日本人マネージャーが週2回程度対応) ・日系BTD社が代理店業務(工業団地への日系 企業の誘致・助言)とサポートセンター運営
ダイアン (ハイズオン 省、 ハノイ近郊)	現地民間 (Dai An社)	・2013年春に竣工予定 ・月額賃料6.8～7.8USD/㎡ (管理費別途0.2USD/㎡/年) ・長屋形280㎡、648㎡、1,150㎡	・日系中小企業専用エリア、サポートセンターを 設置予定(日本人1名常駐予定) ・日系フォーバル社が代理店業務とサポートセン ターを運営
クウェボー (バクニン省、 ハノイ近郊)	現地民間 (Kin Bac City 社)	・2012年1月から入居可能 ・月額賃料3.4USD/㎡～4.4USD/㎡ (管理費別途0.04USD/㎡/月) ・1ユニット1,720㎡～(細分可)	・団地管理会社がワンストップサービスを提供 (日本語を話せるベトナム人を配置)
<b>その他、収集した情報</b>			
フーミー3 (バリア・ブント ウ省)	現地民間 (Thanh Binh Phu My社)	・2013年3月頃完成予定 ・日系専用の中小ロットのレンタル工場 を含め、検討中	・日系フォーバル社が代理店、日建設計が設計 中 ・日本人向けの居住環境を整備予定
チャンカット (ハイフォン 市)	現地民間 (Kin Bac City社、 Saigon- Haiphog IP Corp. (SHP))	・2013年から販売開始予定(現在、造 成・インフラ建設中) ・日系専用工業団地を設置予定	・SHP社が日本語流暢なベトナム人を配置して、 団地運営 ・ディンブー・カットハイ特別経済区に位置するの で、通常の工業団地より手厚い優遇税制がある ・住宅サービス用地を将来、日本人町として設 計する可能性を検討中
JICAによる 投資環境整 備に関する 支援	・計画投資省の外国投資庁(投資環境整備)及び企業開発庁(中小企業支援)への技術協力、専門家派遣中 ・「ビンフック省投資環境改善事業」により、道路、電力、上下水道等のインフラ整備、及び投資受け入れ体制の強化を支援中(円借款、2007年3月に借款契約を調印) ・ハイフォン市に専門家を派遣中(日系企業誘致支援、経済区の運営支援等)。今後、同様の専門家をホーチミン市にも派遣予定(南部の近隣省も担当)		

出所：2012年8月に実施したベトナム現地調査で収集した情報にもとに筆者作成。このうち、ロンドウック、ニョンチャク、ドンバン2、ダイアン工業団地を訪問した。

注：賃料は調査時点の価格で、今後変更になる可能性がある。ロンドウック工業団地は2013年1月時点の情報。

### <立地、レンタル工場、インフラ等のハード面>

- 工業団地のハード面については、レンタル工場の面積が500～1000㎡程度の小規模区画が望ましい、という意見が中小企業や日本人専門家から出された(図2-2参照)<sup>18</sup>。形態としては、戸建てと平屋型のアパートタイプがあるが、ニーズに応じ

<sup>18</sup> 現地調査ヒアリング結果、及びJICA・三菱総研報告書(2012)。

て工場面積を変更（細分化）する可能性、耐荷重や搬入搬出の利便性を考えると、一般的にはアパートタイプが適している。ただし、これは業種や企業の業務形態によって異なることは言うまでもない。その一方で、単独で小規模のレンタル工場を借りて進出するのは、労働環境（トイレ、更衣室、食事スペース等）、在庫や搬入・搬送用スペース、事務スペース等を考えると現実的でなく、最小でも 1000～1500 m<sup>2</sup>は必要ではないか、連携あるいは共同出資により一定規模の進出にすることを検討すべきという意見もあった<sup>19</sup>。（ただし、これは後述する中小企業専用サポートサービスがあれば、共有スペースの問題は解決できると思われる。）

- インフラについては、給水・排水処理、電力の安定供給、団地内道路の幅等が中小企業にとって重要な関心事となる。ベトナムの環境基準は日本より厳しく、自然環境省はメッキ工場やメッキを使う業種に対し厳しい条件をつけている。従って、工業団地内に集中排水処理場があることは有用である。また工業用水の供給能力も重要になる。電力については、ベトナムでは計画停電が多いところ、通常の電力公社からの供給に加えて、電力の安定供給のための対応策が講じられていることが望ましい（例えば、電力公社との優先供給契約の締結の有無、工業団地内の自家発電の有無、専用変電所の有無）。団地内道路（全体幅、車線等）についても、製品や部材の搬入搬出という観点からの検討が必要になる。
- 立地については、上述したインフラの充実度という点からは、レンタル工場が大手の工業団地内にあると安心度が高い。工業団地に入居する大企業を顧客にできる可能性もある。加えて、金属加工業では地盤の硬さが重要で、海拔や地耐力、重量機械等の大きな集中荷重がかかる建物の建設可否も考慮すべきである。港湾や空港アクセスはもちろんであるが、衣食住等の生活面の利便性を考えると、ハノイやホーチミン市から通勤圏内の立地が望ましい。

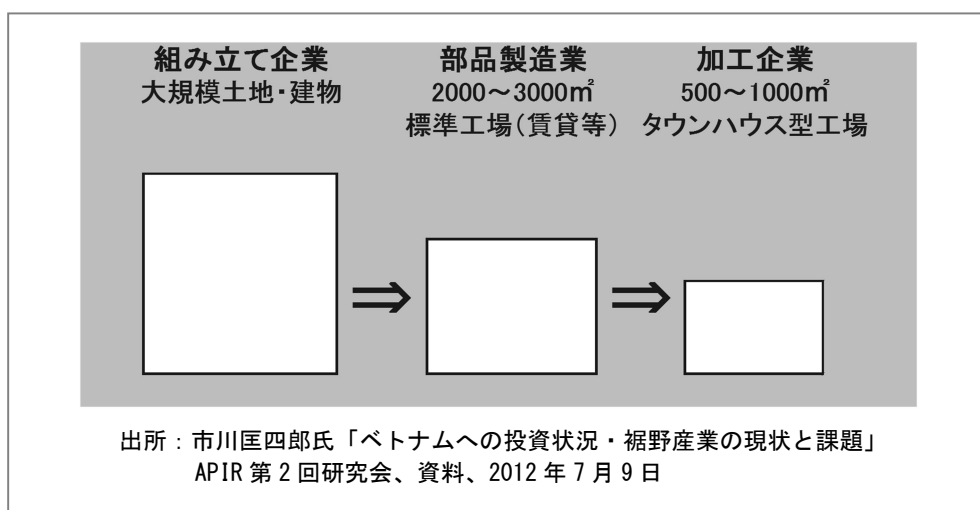


図 2 - 2 土地・建物の規模

一方で、企業側に資金的余裕があれば、3年以上のレンタル工場を借りるのであれば、

<sup>19</sup> 小須田森仁氏（大阪府サポートデスク・在ホーチミン）、本研究プロジェクト第4回研究会での講演資料「中小企業のベトナム進出と公的支援」を参照。

自分で工場建設した方が安いという意見が現地調査で複数の専門家から出された。また、将来は事業拡大、夢がある企業、働きがいがある企業をめざしているとの経営方針をベトナム人に示すことが重要で、さもないとすれば継続的な労働者の確保や人材育成は難しいという指摘もあった<sup>20</sup>。

#### <ワンストップ・サービスの種類、ソフト面>

通常、工業団地では管理会社が入居企業に対し、一定の範囲でワンストップの業務支援を行っているが、現地環境に不慣れな中小企業にとっては、さらに手厚い支援体制があることが望ましい<sup>21</sup>。

- 中小企業専用の業務支援：入居する中小企業を対象に「中小企業専用サポートセンター」（専用管理棟）を設けて、①会社設立、レンタル工場の内装設計や工場建設に関する諸手続き支援、②ワーカー、幹部社員等の人材確保支援、③会計事務や税務手続きを含む、種々の総務、④資材調達支援、⑤マーケティング支援、⑥通訳確保支援について、現地の専門企業や専門家を紹介したり、事務代行（有料）をする可能性は検討に値する。
- 日本語対応のできる専門家の常駐：現地操業で日々生じる問題に相談にのり、対応策をアドバイスできる専門家（日本人または日本語が堪能な現地人材）の配置は、中小企業にとって安心して進出できる要素になる。いわば、駆け込み寺的な機能となる。
- 情報交換のための会合：入居企業が定期的に集まって情報交換したり、現地の法律の変更や賃上げ交渉等への対応方法について意見交換する会合を主催する支援も重要である。

#### <工業団地の管理運営体制>

表2-2が示すように、今回調査した5つの工業団地に限っても、交通アクセス、賃料、ユニットサイズといった情報に加えて、工業団地の経営主体、管理運営体制、担当者の資質・経験、サポートサービスの種類・範囲、省との信頼関係等、工業団地の質は実に多様である。

- 日系工業団地：規模を問わず、日系企業のニーズに対応し、インフラや業務支援等、各種サービスをきめ細やかに提供している（ただし、中小企業にとって賃料が高めの可能性はある）<sup>22</sup>。なお、今回訪問した日系工業団地は、中小企業専用のレンタル工場整備中で、別途、大阪の企業がレンタル工場への入居企業を対象に専門のサ

<sup>20</sup> 小須田森仁氏の上掲報告を参照。

<sup>21</sup> JICA・三菱総研報告書（2012）及び現地調査でのヒアリング結果による。

<sup>22</sup> 例えば、既存の日系工業団地はハードインフラに加え、ソフト面の支援体制が充実しており、参考情報の提供や投資証明書申請手続きの支援、輸出入関税手続きの迅速化（工業団地内に税関職員が常駐する通関ヤードあり）、日本食堂、入居企業との情報交換会、日本人スタッフの常駐等が整っている場合が多い。

ポート業務を提供すべく現地で会社設立の準備を進めている。

- ローカル工業団地：価格やサービスの質は多様であるが、既存の取組みを類型化すると次のようになる。例3が最も手厚いサービスとなっている。

(例1) 団地管理会社が入居企業に一般的なサービスを提供することに加え、日本語対応ができる現地スタッフを配置

(例2) 団地管理会社が入居企業に一般的なサービスを提供することに加え、日系企業／コンサルタントが代理店業務を行い、中小企業の進出前・進出時の支援を実施

(例3) 団地管理会社が中小企業専用サポートセンターを設置し、日系企業／コンサルタントに運営を委任し、進出前・進出時・進出後の業務支援を実施  
(日系企業／コンサルタントは代理店業務も担う)

したがって、入居を検討している中小企業は、工業団地の多様な種類・質を理解したうえで、各企業の事情をふまえて総合的に判断することが重要になる。「車で走って、目を見て、会って」確かめることが、まさに不可欠となる。

#### <行政側の関わり方>

以上、工業団地内に中小企業専用のレンタル工場、及び中小企業専用サポートセンターを設置する有用性について述べた。しかし、デベロッパーから見れば、中小企業専用のレンタル工場は、小ロットできめ細やかな対応が必要となるため、短期では利潤を生みにくいビジネスでもある<sup>23</sup>。集中排水処理施設を含め、十分な環境配慮や電力安定供給のための体制をとれば、さらに投資費用が高くなる。一般的にベトナム企業は利潤優先で、工業団地の建設・運営において投下資本の回収が最大の関心事になるので、中小企業専用のレンタル工場へのインセンティブは強くないと言われている<sup>24</sup>。その一方で、裾野産業育成を重視するベトナム政府・省の政策への支援、工業団地にFDI（外国直接投資 Foreign Direct Investment の略称）を誘致するうえで裾野産業の集積をつくる有用性、レンタル工場から毎年賃料収入を確保できること（キャッシュフロー）等の点で、ビジネス上のメリットはあるとするデベロッパー（日系）もあった。

したがって、レンタル工場や中小企業専用サポートセンターの設置を促すために、行政側が補助金を含め、何らかのインセンティブを出すことは検討に値しよう。その際に、工業団地、レンタル工場、専用サポートセンターのそれぞれについて、「誰を対象」に「どのような方法」で行政側や公的支援機関が費用を負担するのかを考える必要がある。以下、幾つかの選択肢を示す。

<sup>23</sup> レンタル工場は収益性が低いとされる理由は、工業用地の販売事業に比べて初期の投資費用が大きい一方で、資金回収に時間を要することによる。金利が高いベトナムでは、この影響は大きい。また中小企業専用サポートセンターの設置や日本語のできる専門家の配置を行えば、さらに費用が増える（JICA・三菱総研 2012）。

<sup>24</sup> 現地調査でのヒアリング結果、及び JICA・三菱総研報告書（2012）による。

- 特定工業団地のレンタル工場への入居企業を対象に行政側が営業支援を実施：有名な先駆例は大田区が営業支援するタイのオオタ・テクノパークである。オオタ・テクノパークはタイのアマタ・ナコーン工業団地に 2006 年に設置された、中小企業専用の小規模集合レンタル工場である。1 区画 320 m<sup>2</sup>で、17 区画に 9 企業が入居している（JICA・三菱総研 2012）<sup>25</sup>。アマタ・ナコーン工業団地内には 1000 m<sup>2</sup>～5000 m<sup>2</sup>の戸建のレンタル工場もあるが、オオタ・テクノパークはアパート方式のレンタル工場である。レンタル工場のほかに事務所棟が 1 棟あり、大田区は①共用施設の運営管理、会議室の提供、②月例会議の開催、③会社設立、投資ライセンス申請の相談対応、④会計、人材募集の支援機関紹介、⑤日本語による相談対応等のサービス・施設を提供している。
- 官民が連携し、相手国政府や地方自治体や団地管理会社等に働きかけながら、支援策を組み合わせることで中小企業の進出を支援：近畿地域の「関西ベトナム経済交流会議」では、大阪の中小企業がベトナムに共同進出する動きをふまえ、官民一体となって「関西裾野産業集積支援モデル事業」を推進している。そのための政策環境整備として、近畿経済産業局はベトナム商工省と協力文書を締結、さらに南部ドンナイ省とも政策協議を行うなどの取組みを行っている。これは、ドンナイ省の工業団地に大阪の中小企業がグループ進出を計画している動きをふまえたものである。
- 目利き役として工業団地を含む現地情報の提供：ハード・ソフト面で一定水準をクリアした工業団地（リスト）に関する情報を集約し、関心ある企業に紹介する。この場合、行政側は目利き役に徹することになる。

タイで大田区が行っている工業団地内の専用サポートセンターへの営業支援と、ベトナムで関西の関係機関が進めている官民一体となった取組みとは、行政側の関わり方に違いはあるが、後者はベトナムにおいて既に地方レベルや民間が中小企業専用のレンタル工場のみならず、専用サポートセンター設置の動きがあることをふまえている。それゆえ、関西の行政側の関心は、直接の営業支援よりも、民間の動きをどのように側面支援するかに向けられている。大田区の取組みは、中小企業向けの営業支援という意味で先駆的な例で、これが後に専用サポートセンターのモデルになったと考えられる。

以上に加えて、最近の JICA 調査では、既存の工業団地内にレンタル工場及び専用サポートセンターを建設・運営する事業体に対して、JICA が海外投融資制度を通じて資金支援を行い、併せて専用サポートセンターに JICA 専門家（有償資金協力専門家）を派遣したり、工業団地内または近隣の職業訓練校の整備・強化を支援する可能性を提案している（JICA・三菱総研 2012）。これも公的支援策として選択肢になろう。その一方で、この提案は特定工業団地のレンタル工場への入居企業をターゲットした支援に

<sup>25</sup> アマタ・ナコーン工業団地は 1989 年に設立され、3020ha の敷地に 550 社の工場を擁し、各種インフラが整備されたタイで最大規模の工業団地である。入居企業の約 60%が日系企業。このうちオオタ・テクノパークの敷地面積は 1.76ha で、第 1 期 8 区画と第 2 期 9 区画の計 17 区画は完売し、9 企業が入居している。第 3 期は 16 区画の予定である（JICA・三菱総研 2012）。



なるので、恩恵をうける中小企業の数に限られる可能性はある。レンタル工場や専用サポートセンターを利用する中小企業に対する補助金であれば、より多くの中小企業が、広い選択肢から入居先の工業団地を選ぶことができるとの考え方もあろう。

## (2) 工業人材

かつては安価で優秀なワーカーを確保できる点がベトナム投資の優位性だったが、工業化の進展とともに人件費が上昇し、一般ワーカーの採用難に直面する企業が大幅に増えている。また、有能な技能者や、生産工程を様々な観点から改善する製造技術者も不足しつつある（詳細は第5章を参照）。JETROの2012年度版「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」によれば、ベトナムでの経営上の問題点の上位5項目は、①従業員の賃金上昇（回答した企業数の81.5%）、②原材料・部品の現地調達の難しさ（74.5%）、③現地人材の能力・意識の低さ（60.5%）、④幹部候補人材の採用難（52.1%）、⑤通関等諸手続きが煩雑（53.9%）、となっている<sup>26</sup>。

このため、進出する中小企業にとって、現地の教育・人材育成機関、人材派遣機関と連携して、有能な技能者や製造技術者、幹部候補生を確保することはきわめて重要である<sup>27</sup>。とりわけ中小企業は、大企業に比べて知名度が低いいため人材確保においてより困難な状況にあるほか、大企業のように体系的な社員教育システムを整備する余裕もない。したがって、長期的な視点で現地の教育機関との連携を模索していくことは重要である。その意味で、現地の産業人材の育成、日系企業とのマッチングに取り組んでいるハノイ工業大学（Hanoi University of Industry、以下 HaUI）、技能研修生や留学生の日本への派遣、及び帰国後の日系企業への就職支援を行っているエスハイ社／KAIZEN Yoshida School（以下、エスハイ社）の取り組みは注目に値する。また、両組織は日本のODAによる支援を受けている。日本はベトナムにとって最大の援助国で、産業人材育成を含む産業開発支援は重点分野のひとつであり、ODAの財産（アセット）を有効に活用していく意味でも、これらの取り組みは興味深い。

### <現地の製造技術・技能者育成、中小企業との連携>

ハノイ工業大学（HaUI）は工業省傘下の教育機関で、工業人材として、日系企業の需要が高い製造技術・技能者、生産ラインリーダーの育成に取り組んでいる。JICAは「機械技術者養成プロジェクト」（2000～05年、前身のハノイ工科短期大学時代）を通じて機械加工・金属加工・電子制御分野の2年間の職業訓練コースの新設を支援（現在、ベトナム日本センターとして運営）、続いて「技能者育成支援プロジェクト」（2010年

<sup>26</sup> JETRO 海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012年度調査）、2012年12月18日。回答した企業数は①は249社、②は165社、③・④・⑤は243社となっている。

<sup>27</sup> 近畿経済産業局が2012年9月に実施した調査においても、中小企業にとって、ベトナム進出後の最重要課題（上位1、2位）は現地でのマネージャー人材の育成・確保、及びワーカー等の確保・定着となっている（近畿経済産業局（2013）、前掲書）。

1月～13年1月)を実施し、産業界の人材ニーズに沿った教育訓練プログラムの策定・実施支援(D教育、機械保全・品質管理コース、機械製図の科目改善等)、パイロット技能検定の実施、就職支援システムの構築等を支援している。JICAの協力のもと、産学連携にも積極的に取り組んでおり、人材採用、インターンシップ、短期訓練コース、共同訓練、共同研究において日系企業との連携実績がある。トヨタベトナム社、デンソーベトナム社、ホンダベトナム社、パナソニックベトナム社、エバラベトナム社といった大企業はもちろんであるが、以下に示すように、中小企業との連携も進めている(詳細は第5章を参照)。

- 採用を前提としたインターンシップ：A社(射出成型金型メーカー、親会社は群馬県)は創業以来、HaUIの卒業生を多数採用。毎年20～30名の生徒に対して座学と現場実習、能力テストを含む包括的なインターンシッププログラムを提供し、インターン期間を適切な採用候補者を探す機会として活用している。
- 新工場立ち上げのための人材確保：B社(射出成型金型メーカー、親会社は北九州市)は、金型工場の立ち上げにあたり金型加工技能者の採用のためHaUIを訪問。これが契機となり生徒4名をインターンとして受入れ、適性があると判断した生徒3名を採用した。今後も毎年インターンを受け入れたい意向である。
- 従業員の能力向上のための短期訓練：C社(建設機械向けの精密機械部品を製造、親会社は京都市)はHaUI卒業生を採用しているほか、HaUI機械工学部の講師による新入社員2名の社内研修を3週間実施(「マシニングセンター段取り及び操作の基礎」、60時間)。この結果をふまえて、今後も新人研修への連携を協議している。
- 実習改善のための高精度工具の供与：D社(本社は東大阪市)は高品質のニッパーやペンチの特化した工具メーカーで、2007年にベトナム南部に進出。APIR研究会のメンバーであるJICA専門家による本社訪問が契機となり、同社の工具(8種類72丁)のHaUIへの寄贈が実現した。社長もHaUIの教育訓練への活用を通じて、質のよい工具の重要性を理解する技術者・技能者が増えてほしいという思いを示された。贈呈式にはHaUI経営陣、地場企業も参加し、同社の工具の高品質を体験した。

#### <技能研修生・技術者の派遣前研修、帰国後のフォローアップ>

大阪周辺では、ベトナムから技能研修生を受け入れている中小企業が少なくない。忍耐強く現場作業を厭わず、往々にして日本人より習得が早いベトナム人研修生の評価は高い。その一方で、3年以上は滞在できないこと、帰国後に日本で習得した技能を活かした就職機会が限られていることなど、課題も指摘されている<sup>28</sup>。その意味で、人材派遣機関として派遣前研修から帰国後のフォローアップ、さらに「人財」をコアとした日系企業のベトナム進出サポートを行っているエスハイ社の取組みは、現地発の民間イニシアティブとして興味深い。

<sup>28</sup> 大阪の中小企業へのインタビュー結果による。

エスハイ社は、日本留学経験をもつレ・ロン・ソン社長が、日系企業向けの人材育成支援を通じてベトナムの工業発展を支援したいとの志をもって、2005年にホーチミン市に設立した人材派遣機関である（当時はアンビナ社という名称）。レ・ロン・ソン社長は中小機構のアドバイザーを務めた経験もある。技能研修生・技術者の事前教育、帰国後のレベルアップ、日系企業への人材紹介やベトナム進出サポート等を行っている（JICAは海外投融資で校舎拡充を支援中<sup>29</sup>）。ベトナム人スタッフ75名、日本人10名、ベトナム人講師35名で運営しており、720名の在校生がいる。これまで2200名を輩出し、現在、700名程度が日本で働いている（年400人程度を派遣）<sup>30</sup>。

主な活動は以下のとおりである。

- 技能実習生と技術者の教育・研修：技能実習生（高卒で勤務経験あり）と技術者（大卒）を対象として、派遣前・帰国後の研修を実施。人数が多いのは技能研修生で、国際研修協力機構（Japan International Training Cooperation Organization、以下 JITCO）のスキームのもとで、監理団体を通じて企業に人材を派遣している。派遣前には日本語だけでなく、ものづくりマインド、ビジネスマナー（大きな声で挨拶する、話を聞く時にメモをとる）、キャリア教育等を実施している。帰国後のフォローアップとしては、技能研修からの帰国者全員に案内を出し、カウンセリング（有料）を行い、関心ある者にレベルアップ研修を行っている。3年間の技能研修は現場実習が中心なので、レベルアップ・コースではPCスキルなど、将来、管理職やリーダーとして働くために必要なスキルを習得させている。日本企業で工場長になった人もいるとのこと。
- ベトナム国内の人材紹介：ベトナムに進出している日系企業を対象に、そのビジネス戦略を理解したうえで企業の人事的な役割を務めることをめざす。日本に留学経験のあるベトナム人のデータベースも構築中。
- ベトナム進出の総合サポート：日系企業に対し、会社設立後の事業展開において必要な人材・組織・マネジメントを支援する。人材を紹介した企業には、土地・建設・ライセンス取得等含めた進出支援を行っている（「人財」をコアとした進出支援を行うので、結果的に、工業団地デベロッパーには中立的になるとのこと）。

### （3）販路、調達先

近年のものづくり中小企業の海外関心が工業中間財の「販路追求型」へシフトしていることは既に述べた。また、進出企業の多くがベトナムにおける原材料・部品調達の難しさを深刻と感じている（JETRO 2012）。JETRO や JICA は現地で販路確保やパートナー企業の発掘支援や、ベトナムの裾野産業育成支援を様々な方法で実施しており、

<sup>29</sup> JICAの海外投融資の再開第一号で（約2億円の融資、JICAとベトナムのアジア・コマーシャル・ジョイント・ストック銀行との融資契約）、エスハイ社が運営する人材育成校の事業拡大に伴う移転と校舎建設費に充てられる。

<sup>30</sup> ベトナム全体で年に3000～4000名を派遣しており、エスハイ社は1割程度を占める。

こうした情報を日頃から、日本国内の支援組織や地方自治体を通じて、関心ある中小企業に提供していくことは重要である。

以下、販路や調達先確保において有用と思われる現地の取組みを紹介する。

#### <JETRO による商談会、裾野産業「優良ダイレクトリー」>

JETRO は裾野産業育成支援の一貫として、ハノイ市とホーチミン市で毎年交互に、「部品調達展示商談会」を開催している（2012 年で 9 回目）。この商談会は、ベトナムでの部品・部材等の調達を希望する日系企業（調達側）と、部品・部材等の供給を希望するベトナム企業（供給側）が出展するものである。2012 年 10 月のホーチミン部品調達展示商談会では、工作機械展「Metalex Vietnam」、エレクトロニクス関係見本市「Nepcon」（いずれもタイ Reed Tradex 主催）と併設して開催された<sup>31</sup>。

この商談会開催にあわせ、JETRO はベトナム裾野産業「優良企業ダイレクトリー」を毎年改定・紹介している。これは将来的に日本企業が求める品質レベルで部品を供給できる可能性があるベトナム部品企業の情報を掲載した冊子で、①「北・中部ベトナム編」（2009 年～、最新改定 2012 年 9 月）、及び②「南部ベトナム編」（2008 年～、最新改定 2012 年 10 月）から成る。例えば、ジェトロハノイ事務所が毎年作成する北部・中部編ではジェトロ独自に評価項目を設定した訪問審査にもとづき、日本企業とビジネスが可能と想定される「Excellent Company」と、将来的に可能性を秘めている「Potential Company」とに分類している。評価項目としては、経営者の意識（日本企業との協業意識、ものづくりへの思い等）、5S、品質保証体制、技術力等を使っている<sup>32</sup>。この優良企業ダイレクトリーは、下記の JICA シニアボランティアによる地場企業支援の際にも使われており、日系企業が地場のパートナー企業を探す場合のプラットフォームになると考えられる。

#### <JICA シニア海外ボランティアによる地場企業支援>

裾野産業を強化して現地調達率を上げるために、JICA は 2010 年から北部と南部で、シニア海外ボランティア（Senior Volunteers、以下 SV）チームによる金型・金属加工分野の地場企業支援を実施している。（ベトナム資本が入っていることが条件なので、日系 100%の企業は対象外になっている。）現地調査で面談した南部の SV チームは、2010 年以降、ホーチミン近郊の 30 社の支援を終え、23 社を支援中、近いうちに 53 社への支援が完了するとのことだった（2012 年 8 月時点）<sup>33</sup>。支援対象とする地場企業の選定は SV チームが行うが、絞り込む過程で、ベトナム商工会議所、日系企業からの提

<sup>31</sup> JETRO ホームページを参考にした（裾野産業が徐々に生産力を向上—第 5 回ホーチミン部品調達展示商談会（ベトナム）、2012 年 10 月 15 日ジェトロ・ホーチミン事務所。

<sup>32</sup> JETRO ホームページ「ベトナム裾野産業の優良企業情報」を参照。  
(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/company/>)

<sup>33</sup> 現地調査時に行った JICA 裾野産業支援グループ、SV チーム（南部）との意見交換にもとづく。

案、JETRO 優良企業ダイレクトリー等を活用している。

通常は1社につき6ヶ月～1年間にわたって支援し、月1回程度、対象企業を訪問指導する。対象企業は金属製品、プラスチック、電気機械、非鉄金属、機械等の業種である。指導内容は5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）、品質管理（これらが4割）、生産性向上、技術管理が中心で、方法としては、SVによる企業訪問のほか、セミナー、日本での研修、ベトナム日本人材協力センターでの研修（後述）、資料作成等がある。支援完了後に達成度評価を行い、フォローアップもする。このように、SVチームの支援を受けた地場企業リストや関連情報は、日系企業が部品・部材の調達先候補を探すときの参考になると思われる。SVによる支援結果は毎年JETROにフィードバックされている。

#### <地方のワンストップ・サービス機能、ベトナム投資計画省の金型企業リスト>

JICAの中小企業支援機能強化プロジェクトは、①中小企業政策立案・実施へのアドバイス、②中小企業支援機関（中央と地方の行政機関）の支援機能強化、③外資企業とのビジネスマッチング等を支援している<sup>34</sup>。特に③は裾野産業育成のために、日本の中小企業等の進出を積極的に受け入れる取組みで、計画投資省の企業開発局が指導して、地方人民委員会の計画投資局内にワンストップ・サービスの設置が始まっている（ハノイ、ハイフォン市、ビンフック省等）。地方人民委員会ごとに設立・運営方針は多少異なるが、外資誘致、法人登記、経営支援の機能をもつ。さらに、企業開発局の技術指導センターで金型企業リストを作成中とのことである（現在、登記簿データをもとに検証中）。

#### <JICA ベトナム日本人材協力センターのネットワーク>

JICAは「ベトナム日本人材協力センター」（Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center、以下VJCC）をハノイとホーチミン市に設置、フェーズ1（2000年9月～2005年8月）、フェーズ2（2005年9月～10年8月）を経て、現在、「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010年9月から2014年8月）を展開している。ハノイ、ホーチミン市の両センターともに、管理職、実務担当者を対象にした短期間の実践的なビジネスコースや、今後のベトナムの産業界を牽引していく人材を育成するための経営塾を行っている。経営塾はベトナム企業経営者を主な対象とし、1年間に10コース程度でマーケティング戦略、人材開発・育成、経営戦略、日本式ものづくり、ビジネスプラン等を指導するものである（1コースは5日間の集中研修）。これには日本研修（2～3週間程度）も含まれる。この他、短期間のビジネスコースとして、ベトナム企業や日系企業の人事管理マネージャーを対象とした人事管理コース、ベトナム企業や日系企業の生産管理マネージャーあるいは中間管理職や生産管理部門スタッフを対象とした生産管理コース等がある。また、活発な日本企業の進

<sup>34</sup> 宮本幹氏（JICA 中小企業支援機能強化プロジェクト・チーフ アドバイザー）、「ベトナムにおける中小企業支援機能強化 JICA プロジェクトについて」、GRIPS「中小企業の海外展開」第3回勉強会での発表資料、2012年7月12日。

出を背景に、日本語教育、両国の社会や文化についての相互理解の向上、日本の経済団体、教育機関、地方自治体等とのネットワークの拡大に資する事業も行っている<sup>35</sup>。このように VJCC が築いたベトナム企業・人材とのネットワークを、進出検討中や進出後の日系中小企業に紹介できるよう、整備しておくことは有用と思われる。

#### <参考：大阪府による販路開拓支援>

大阪府の公益財団法人大阪産業振興機構は、上述した現地の様々な機会を組み合わせ、大阪ものづくり企業の販路開拓促進を支援している。2012年10月に大阪ものづくり企業に呼びかけてベトナムを訪問し、①ホーチミンで開催されたベトナム最大の工作機械等の見本市「Metalex Vietnam 2012」へ大阪府と共同出展。同一会場で同時開催されたJETROの部品調達展示商談会や「Nepcon Vietnam 2012」への同時参加（ベトナム進出日系大手企業への幅広い販路開拓）、②ハノイに進出している日系大手企業との商談会（個別ニーズに基づいた1対1の商談会の開催）、③VJCC経営塾を終了した企業との情報交流会（地場企業とのビジネスマッチングの可能性の検討）、といった3つの異なるタイプの商談会を実施した。加えて、技能実習生研修機関の訪問、既に進出している日系中小企業関係者との情報交換、日系企業が運営する中小企業向けレンタル工場の視察、地場企業の訪問等の視察も行った。

結果として、商談成立、あるいは今後の成立可能性がある企業が出たことは、こうしたベトナムでの商談会の有用性を示している。参加企業から、（直接アポイントをとることが難しい現地関係者との商談会や交流会を通じて）「現地でのニーズや可能性について率直な意見が聞けた」、「現地進出大手企業の社長と直接会えて面談できた」、「現地ベトナム企業から意見を聞いて良かった」など、高い評価が寄せられた。また、日系大手企業や地場企業は、ベトナム国内で調達が困難な高度部材や加工技術（たとえば、鋼材、金属、化学材料、特殊繊維等の部材や、金メッキ等の加工技術）に強い関心をもっており、大阪ものづくり企業にとってビジネスチャンスがあることが明らかになった。

出所：公益財団法人 大阪産業振興機構「大阪ものづくり中小企業ベトナム<ハノイ、ホーチミン>商談会実施報告書」を参考に筆者作成。

#### （４）ベトナム政府・省レベルの課題

ベトナム首脳の高い政治的コミットメントをうけて、政府や地方各省は、日系中小企業の誘致を通じた裾野産業育成に積極的に取り組み始めている。しかし現実には、日系中小企業を誘致するにはどのような受入れ体制が必要かについて、政府・省・工業団地関係者の理解は十分でなく、実務面の体制整備は遅れている。こうした状況が改善されず、目にみえる成果がでない、ベトナム側の日系中小企業誘致に対する関心は

<sup>35</sup> JICA の VJCC ベトナム日本人材協力センターのホームページをもとに作成。

一過性のブームに終わる可能性がある。日本とベトナムの間には、既に日越共同イニシアティブ（2003年に始まり、現在第5フェーズ）、工業化戦略策定など、両国の政府と民間が合同で投資環境や工業化戦略を議論する政策レベルの枠組があり、また日本はベトナム最大の援助国として産業開発分野に実に多くの支援をしてきている。さらに近畿地域においては、関西ベトナム経済交流会議のもとで、近畿経済産業局とベトナム商工省が協力文書を締結し、南部ドンナイ省の工業団地で関西裾野産業集積モデルをつくる構想をもつなど、官民あげた取組みが進んでいる。既に両国において、政治的コミットメントはあるので、今後は、実務レベルで日越の交流を深め、日系企業の受け皿となるベトナム側の体制整備が重要になっている。

こうした観点から、以下、ベトナム政府・地方省レベルや工業団地関係機関の課題を述べる。

### <政府レベルの裾野産業育成策の方向性・実施面の課題>

第1に、ベトナム政府の裾野産業育成策の方向性にかかわる課題がある。2011年の首脳レベルの発言をうけて、ベトナム政府はバリア・ブンタウ省とハイフォン市の工業団地に日系中小企業の集積を作りたい意向であるが、ベトナムの産業開発戦略全体からみれば、バリア・ブンタウ省とハイフォン市地域は、資源賦存や立地（港湾）の強みを活かして、ロジスティックスと重化学工業を重点新興産業とすることに優位性がある。両地域においては、一般的な機械分野の中小企業の誘致をねらうより、まずロジスティックスや重化学工業において日系のアンカー企業を誘致し、その過程で関連分野の日系中小企業の集積をつくる方が現実的ではないか、といった指摘が多くの日本人専門家からあった。むしろ、機械分野であれば両地域に限らず、南部では地盤が硬く日本のODAによる新道路建設でホーチミン市から通勤圏内になるドンナイ省、北部ではハノイ近郊各省を対象に含めて、日系中小企業を誘致することが望ましい、との意見が多かった<sup>36</sup>。

第2に、ベトナム政府の裾野産業振興策の実施面にかかわる課題である。ベトナム政府は2011年2月の首相決定や関連する政令により、振興策の対象分野や奨励策、及び商工省次官を委員長とする省庁横断的な「裾野産業プロジェクト査定委員会」の設置を定めたが、同委員会がプロジェクト認定を含めどのように機能するのか、インセンティブ付与の実績はどうかなど、十分な情報がなく、投資計画省外国投資庁や省レベルにも周知されていない状況にある<sup>37</sup>。

以上は課題の一部にすぎない。ベトナム側の日系中小企業の誘致戦略を実効性あるものにするには、双方の実務レベルで問題を共有し、解決していく努力が必要になる。

<sup>36</sup> 2012年8月に実施した現地調査での日本人専門家からのヒアリング結果による。

<sup>37</sup> 現地調査でのベトナム関係機関からのヒアリング結果による。外国投資庁、地方の省によって説明が異なり、情報の共有が不十分という印象を受けた。

また、既存の政策対話の枠組を使って、日本側からベトナム側に対し開発戦略の軌道修正を提案したり、奨励策の実施面の体制整備の改善を促していくべきであろう。その際、日本の官民が連携して、政府・地方省レベルを含め、ベトナム側と対話や働きかけを行うことは有用と思われる。

#### <地方の省レベルの取組みの課題、戦略的な投資誘致の必要性>

ベトナムでは投資誘致活動は地方の省レベルに権限委譲されており、各省は競って、日本に投資誘致ミッションを派遣している。このため日本各地でベトナム各省や工業団地関係者が相次いで投資誘致セミナーを開催している。しかし、多くのセミナーは一般的な内容にとどまっており、進出可能性を検討中の企業が必要とする詳細な事業環境や優遇策についての説明が不十分な場合が多い。ベトナム概況について日本国内の理解が進んだ今、より戦略的な投資誘致に取り組む必要がある。以下、具体例を述べる。

- 投資セミナーは「量」より「質」を重視して企画し、進出検討中の企業の立場にたった情報発信・プレゼンテーションをする必要がある。日越の通訳の質はもちろん、日本語資料の表現を改善し、資料に日本語ができる担当者を相談窓口として明記するなどの配慮もすべきである。
- 今後は、一般的なセミナーより、誘致したい企業や業種をターゲットした個別の意見交換会を重視すべきである。顧客志向で差別化した誘致戦略をつくり、他の省との比較優位や、省としての特別の誘致策等を分かりやすく具体的に説明するなど、工夫する必要がある。

#### <省や工業団地管理者の能力強化の必要性>

日系中小企業を誘致するうえで工業団地が備えるべき条件について、いまだ日越間の認識に乖離がある。例えば、工業団地における地耐震、レンタル工場の規模、電力安定供給、環境配慮・集中排水処理施設について日本側が求める水準について、省レベルや工業団地管理者側の理解や認識が十分でない。これらの点については、引き続き、対話を通じてベトナム側に気づきを促し、能力強化を図っていく必要がある。（なお、ベトナムでは、工業団地・輸出加工区・経済区に進出する企業の投資ならびに環境に関する諸手続きの窓口は、工業団地管理委員会または経済区管理委員会となる。工業団地・輸出加工区・経済区に進出しない投資窓口は地方人民委員会（特別市・省レベル）の計画投資局になり、環境に関する窓口は天然資源環境局と別々になっている<sup>38</sup>。

その意味では、ハノイ近郊のハナム省では、ズン知事が日系企業誘致の陣頭指揮をとり、電力安定供給、労働者の寮建設の土地の無償供与、迅速な投資ライセンス許可、

<sup>38</sup> 近畿経済産業局（2013）、前掲書。



知事室へのホットラインなど、日系企業の視点にたった優遇策を講じている<sup>39</sup>。こうした意欲ある省の投資環境整備の取組みは注目に値する。ハナム省では現在、外資 61 社のうち、25 社が日系企業であるが（他はオランダ、中国、台湾、米国、欧州）、投資の質、技術力、競争力、投資実行率等で日本企業が最も高く評価されている。ズン知事によれば、日本の投資は実行率が高く計画どおりに実施され、技術力・競争力があり、日本企業相互の協力もよいとのことである。したがって、日系企業に限って「知事の 10 のコミットメント」として各種優遇策を与え、ハナム人民委員会では、日系企業を対象とした勉強会（例えば、ベトナム警察）を開催するなど、特別の計らいがなされている。

＜参考：ハナム省、ズン知事の 10 のコミットメント＞

1. 十分な電力の供給（24 時間）
2. 基本インフラの充実（上下水道、インターネット、銀行等）
3. 労働者の寮施設等の土地の無償提供（工業団地の外）
4. 行政手続きの効率化（2～3 日で投資ライセンス許可）
5. 十分な人材の供給、大学タウンを整備中（ハノイから移転する大学に 1000ha 用意）
6. 企業設立や運営に関わる手続きでの便宜、税優遇
7. 治安、企業の安全確保
8. 柔軟な行政対応で、投資企業の生産戦略で突然ビジネスプランに変更が生じても、臨機応変に対応
9. ストライキの防止（地場及び外国企業）
10. 24 時間対応のホットラインで、知事室に直結

以上をふまえると、日本の地方自治体が地方レベル（省や特別市）と関係構築を進め、官民で実務的な課題を協議できる体制を作っておく意義は大きい。ベトナムの地方人民委員会は、国是である工業化と外資誘致の実績で競い合っており、中小企業を含む日本からの投資誘致のために積極的に協力するインセンティブがある。また、各省・特別市の人民委員会は投資許可証を発給する立場にある。進出を真剣に検討している中小企業が複数ある場合、日本の自治体が表にたって事前に企業紹介、投資計画の素案、質問事項等を先方に提出すれば、先方が応じてくれる可能性が高まる。特に大阪府にはベトナム総領事館（堺市）があるので、外交チャンネルも積極的に活用して、外資受け入れ能力の高いベトナムの地方政府とのタイアップを進めていくべきである<sup>40</sup>。

<sup>39</sup> ハノイ近郊だが人件費がまだ比較的安い。国道 38 号線、フォン川の橋が開通してハイフォン港へのアクセスが改善した。2013 年 3 月にホンダ第 3 工場（27ha）が完成予定。

<sup>40</sup> APIR 研究会（第 4 回）での小須田氏の報告「中小企業のベトナム進出公的支援」を参考にした。ベトナムでは、大きな省・特別市の人民委員会は中央官庁と同水準の情報をもっており、また幹部ポストは政治的位置づけも高いとこと。ベトナム総領事館の積極的活用は、神戸流通科学大学の上田義朗教授（第 4 回コメンテーター）からも指摘があった。

### (5) 日本によるベトナム中小企業・裾野産業育成支援

日本は1992年11月に対ベトナムODAを再開し、ベトナムにとって最大の援助国になっている。ベトナムはインドに次ぐ、日本のODAの第2位の供与先であり(2010年度)、日本は長年、インフラ整備、人材育成、制度構築、政策支援等に取組んでいる。ベトナムの投資環境改善、工業化戦略策定等のための官民協力の枠組として、ベトナム政府、日本商工会、日本大使館、JETRO、JICA等が緊密に連携して、日越企業のニーズをふまえた「日越共同イニシアティブ」や「工業化戦略」支援が進行中であるほか(表2-3)、裾野産業強化や中小企業支援に限っても、様々な協力が行われている(図2-3)。

図2-3は、2012年末時点のJICAによる裾野産業・中小企業支援分野の協力の全体像である(JICAベトナム事務所作成)。この分野におけるJICA支援の最終目的は、大企業・外資系企業と現地の中小企業・裾野産業との間に太い生産リンクを構築することにある。このための手段としてビジネスマッチングと技術移転、およびベトナム企業の強化が行われる。具体的には、①政策実施・制度創設(ベトナム側カウンターパートは計画投資省・工商省)、②技術・経営支援(計画投資省、科学技術省、工商省、商工会議所)、③人材供給(労働省、教育訓練省)、④資金供給(財務省、国家銀行)の4つの柱をもって協力が実施されている。

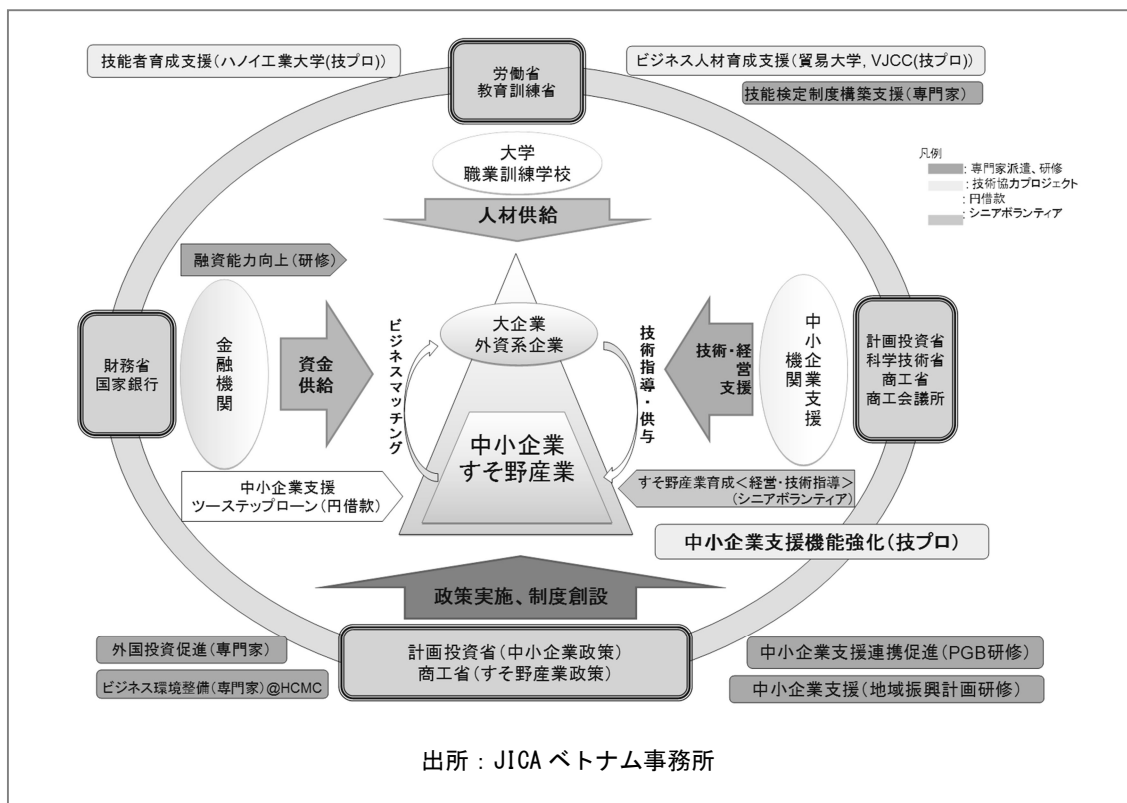


図2-3 ベトナム「中小企業・すそ野産業開発協力プログラム」連携図

この他にも、JICA 本部主導で工業団地への日系中小企業進出に関する基礎情報収集調査<sup>41</sup>、海外投融資のスキームによる人材派遣機関であるエスハイ社への融資（アジア・コマーシャル・ジョイント・ストック銀行（ABC）経由）を含め、裾野産業強化・中小企業支援分野で様々な取組みがベトナムで実施されている。このような現地の取組みを国内の中小企業支援機関にもフィードバックし、ベトナム政府・地方省への政策的働きかけ、工業団地や産業人材に関する情報提供、現地企業とのパートナー構築等に活用していくことが重要と思われる。

表 2-3 日本の対越産業政策対話

プログラム	期間	実施者	内容
石川プロジェクト(ヴェトナム国市場経済化支援開発政策調査)	1995-2001 (3.5フェーズ)	計画投資省、 JICA	マクロ経済、財政金融、農業、産業、国際統合、通貨危機、国有企業改革、民間開発に関する共同研究。ベトナム自身のオーナーシップと日越相互尊重の原則に則り、長期実物部門の開発を中心に議論。
新宮沢構想(経済改革支援融資)	1999-2000	JBIC	民間開発、国有企業監査、非完全障壁の関税化をコンディショナリティーとする200億円の国際収支支援ローン。民間開発の行動計画はモニターかつ評価された。
ベトナムの工業化戦略に関するJICA-国民経済大学共同研究	2001-2003	JICA(日本の研究者参加)、 国民経済大学	日越の大学研究者による産業関連課題の共同政策研究。AFTA、WTO、直接投資、二輪産業、鉄鋼、繊維縫製、履物、電子、ソフトウェアを対象とした。
日越共同イニシアティブ	2003-	計画投資省・在越4J	2国間で数十の具体的な行動計画を合意かつ実施し、成果をハイレベルに報告する2年サイクルの政策改善メカニズム。当初はビジネスの障害を除去することに力点、のちに地場産業のレベルアップも。
ベトナム次期5か年計画(2006-2010)策定における産業競争力強化	2004	計画投資省・在越4J	日越の専門家による、5か年計画の策定にあたっての知的インプットの作成。産業政策形成および個別産業の競争力強化(自動車、電子、裾野産業など)に焦点。
工業省と日越共同イニシアティブ第2フェーズのもとでの二輪産業マスタープラン共同策定	2006-2007	共同作業部会 (工業省、 VDF、メーカー、専門家)	主要二輪メーカーの参加を得て、他のステークホルダーの意見も聞きながら、新しいやり方と内容のマスタープラン作成。VDFがコーディネーター機能を担当。マスタープランは2007年8月に承認されたが、共同作業部会の最終文書は政府によって大幅に修正されてしまった。
裾野産業発展行動計画の策定と実施	2008-	在越3J、工商省、計画投資省	2007年承認の裾野産業発展マスタープランを実施に移すために、日本の協力を得ながら、期限と担当機関を明記した行動計画を提案する。日越間の共同作業や最終合意には至らなかったが、日本は提案されたプランの実施を開始。
ベトナム工業化戦略	2011-	経済産業省、在越3J、中央経済管理研究所	産業研究および民間からの意見聴取にもとづき、「選択と集中」および「産官学連携」の原則の下、2020年ベトナム工業化の中核的役割を担うべき少数の業種を振興するための行動計画の策定と実施。

注：表記について—在越3Jは在ベトナム日本国大使館、JICA、JETRO。在越4Jは在ベトナム日本国大使館、JICA、JBIC、JETRO。JICAは国際協力機構、JETROは日本貿易振興機構、JBICは国際協力銀行を表す。VDFはベトナム開発フォーラム。なおベトナム工業省は2007年に商業省と統合されて工商省となる。JICAおよびJBICの一部は2008年に統合されて新JICAとなった。

<sup>41</sup> 「アジア地域ベトナム及びインドネシア工業団地への本邦中堅・中小企業進出支援に係る基礎情報収集・確認調査」JICA・三菱総合研究所、2012年6月。

#### 4. 関西企業の取組み事例

厳しい環境にあっても、自社の経営資源の特性や強みを活かして、独自の発展戦略を持って海外進出（あるいは進出検討）している中小企業はある。以下、町工場からグローバル企業へ飛躍をめざしている関西の中小企業の取組みを紹介する。海外進出による事業分野拡張をめざす例（E社）、他社の進出支援で本業との相乗効果をめざす例（F社）、綿密な準備をして段階的進出に取り組んでいる例（G社）、他社の共同進出を支援する例（H社）等、ビジネスモデルは多様である。これらの企業に共通するのは社長や経営陣のやる気、そして各企業の強みや特徴を活かした発展戦略の存在である。

##### <E社（進出済）：進出による事業分野拡張>

A社は1923年創業の東大阪市の作業工具メーカーである。製品の90%は自社ブランドで販売している。海外事業は、2007年8月にベトナムに100%製造子会社となる現地工場を設立し、生産を開始した。国内で研修生として受け入れたベトナム人研修生を、帰国後にも同社で働いてもらうことで、雇用の提供と高品質の実現に取り組んでいる。現在では、韓国や中国、台湾等アジア諸国をはじめ、中東など20カ国以上に販路を拡大している。従業員は国内が81名、ベトナムに74名いる（2012年12月現在）。

E社は、ベトナム事業をコアに「アジアの総合工具メーカーをめざす」という将来ビジョンをもって進出を決めた。高級品路線をいき、グローバルに自社ブランドを確立することをめざしている。つまり、進出による事業分野の拡張という発展戦略である。この目標にむけて、2011年3月に貿易商社を新設した。将来はベトナム工場で生産している工具をASEAN（Association of South-East Asian Nations、以下ASEANと略称）諸国等の海外市場に直接、輸出・販売するとともに、他社が生産する良い工具も輸入・販売していきたいとのこと。このビジョンをもつに至った契機は、現社長が、良き伝統は継承しながら創業100周年に向け新たな「経営哲学」（志・信念・信条）を打ち立てたことによる。中長期的なゴールとして、①グローバルなナンバーワンペンチ・ニップメーカーになること、②自社ブランド価値を創造すること、③マーケット発想でワンストップツールメーカーになること、等が掲げられている。ベトナム工場は、このゴール実現のための布石なのである。

##### <株式会社F社（進出済）：他社の進出支援>

F社は1985年創業、各種プラント設備製作据付・配管工事、環境関連設備工事等を手がける企業である。国内では大阪市に本社を置き、尼崎と川崎市にそれぞれ事業所、さらに4カ所に工場を展開している。従業員は国内120～30名の体制で、事務職員のうち3名はベトナム人（留学生等）、工場にもベトナム人技術者2名を採用している。2010年1月に大阪府と大阪商工会議所が派遣した「ベトナム・カンボジア経済ミッション」に参加した社長が、ベトナムの活気ある現状に触れ、進出を決めた。その後、訪越を重ね、各地の工業団地の視察を行い、2010年9月に現地法人を設立、2011年6

月に南部ドンナイ省の工業団地に工場を設立した。経済発展を続けるベトナムにおいてインフラ整備や重厚長大産業が拡大することを見込んだ進出で、日本の品質基準に準じたプラント設備製作・据付工事・配管工事等を行っている。将来的には ASEAN、アジア各国、さらに米国や欧州へ向けて事業拡大することをめざしている。ベトナム工場の幹部には、かつて日本で受け入れた技能研修生を採用しているが、これはリーダーとしてベトナム人に対する指導を行うことで、会社の方針や技術等がうまく伝わるという考えによる。

加えて、2012年4月にホーチミン市に別会社を設立し、自社が操業する工業団地への日本企業誘致、会社設立サポートを行う工業団地代理店業務を開始した。ベトナム進出時に自ら会社設立手続きをして培ったノウハウ、及び現在入居企業としての経験を活かして取組んでいる。他の日系企業が同工業団地に進出する際に、団地管理会社との折衝・仲介、材料調達先等の相談・紹介、工場建設に伴うゼネコンの紹介、その他進出に係わるサポートを無償で提供する。これは、本業との相乗効果も期待しての取組みである。

#### <G社（進出検討中）：段階的進出>

G社は1949年創業、素材調達・精密切削機械加工・熱処理・表面処理・組み立てと、中小企業の町、東大阪の地の利を活かして、あらゆる機械加工・コーディネートを行っている。国内で160社と企業ネットワークをもち、素材調達、精密機械加工、熱処理、表面処理、組立てまで一貫した受注生産が可能で、この「トータルコーディネート力」を強みとしている。精密部品を専門とし、現在の売上げの8割は自動車部品の製造であるが、今後は需要減少が見込まれるので、日本で少量多品種・高品質の製品を試作開発し、ベトナムで量産する発展戦略を描いている。国内工場は品質管理やベトナム工場への技術指導を行うことを想定している。現在は準備段階で、現地の優良パートナーの発掘に力を注いでいる。進出後しばらくは日本への輸出で販路確保を考えている。優良パートナーが見つければ出張ベースで技術指導し、品質保証して日本に輸出する可能性を検討する。これは自社のもつ「トータルコーディネート力」を活かすモデルである。将来は、ベトナム進出済の日本企業も顧客にしていきたい。社員50名のうち8名がベトナム人エンジニア（工科大学卒業生）で、彼らは将来ベトナム工場で働きたいとの希望をもっていることから、工場設立の際に核になってほしいと考えている。

#### <H社（進出検討中）：ものづくり中小企業ネットワーク計画、共同進出支援>

H社は、ベトナムで小規模レンタル工場を中核とした「ものづくり中小企業ネットワーク計画」を実現するために、2012年9月に設立された会社である。現在、南部ドンナイ省の工業団地のレンタル工場に進出する、ものづくり中小企業への業務サポートを行うべく、現地でライセンス申請中である。D社を立ち上げた社長は、本業において米国、中国、そしてベトナムに生産拠点をもっているが、「今、日本の中小ものづく

り企業は未曾有の危機にあり、このまま見過ごすことはできない。」との思いから、他の中小企業のベトナムへの共同進出支援を始めるに至った。

具体的には、工業団地内の中小企業専用レンタル工場への入居企業に、次のようなサービスを提供する予定である：①出張者の空港送迎、宿泊先通訳手配、レンタカー手配、②駐在員の空港送迎、宿舎紹介、ビザ取得手続き、携帯電話契約、③設立等の手続き支援、④立上準備、工場内装、電気工事、内装工事、空調工事業者選定支援、⑤創業に必要な機械設備の輸入・購入に関するサポート、⑥会計事務サポート、⑦通訳サービスの提供、⑧労務人事業務サポート、⑨総務関係、種々の総務業務、⑩運輸・通関業務、⑪ベトナム国内における部材等の調達支援、⑫共同利用施設の提供、ワーカー用食堂、共通会議室、オフィススペースの提供。また、将来的には、インキュベーションファクトリーをつくり、中小企業がベトナム展開の第一歩を踏み出しやすいように小区画（100平米程度）の場所と人材を確保し、実際にもものづくりをしながら、市場調査と人材育成を少ない投資で行える場所、及び業務支援を行う計画ももっている。

## 5. 提言

最後に、今までの分析をふまえて中小企業の海外展開における公的支援のあり方、経済協力の役割、及び中小企業にとっての示唆をまとめ、提言として示す。これは第1章で整理した行政の役割（表1-2）の枠組に準拠しながら、「How」について、より具体的に記したものである。

### <行政、公的支援機関、経済協力機関、経済団体等：中小企業に対するサービスの提供（資料、セミナー、相談等）>

- 企業目線にたって、「進出前」「進出時」「進出後」といった事業展開の段階ごとに支援情報・サービスを紹介する。
- 「進出後」の現地ベースの支援に関する情報提供を強化する（以下参照）。
- 現地ベースの支援については、経済協力機関等の海外拠点が協力して「現地施策ガイド集」を作成し、活用可能な施策やネットワーク情報をまとめる（JETRO、JICAに加え、必要に応じてHIDAやPREX等も含める）。
- 海外進出のコスト・リスクを軽減する観点から、現地における①用地確保、②人材確保、③販路確保に関する情報はとりわけ重要である（表2-4を参照）。公的支援機関が海外拠点をもつ経済協力機関や現地キーパーソンと連携して、一定水準を満たした工業団地（レンタル工場、専用サポートセンター等）やコンサルティング企業、教育訓練機関・人材派遣機関の目利き・紹介、及び地場企業や現地に進出している日系大手企業とのビジネスマッチング等に関する情報を提供することは有用である。

表 2-4 現地ベースの支援、3つのエントリーポイント

<p>用地確保</p>	<p>・中小企業専用の標準工場(小規模なレンタル工場)をもつ工業団地についての情報提供・目利き ⇒コスト、管理運営体制、団地内の各種インフラ(電力安定、給水・排水処理、団地内道路の幅等)、地耐震力等</p> <p>・工業団地のワンストップ・サービスに関する情報 ⇒特に日本語対応の専門家の配置、中小企業専用のサポートセンターの有無や業務支援の範囲・目利き(以下、例) 【進出時の支援】会社設立、工場建設に関する諸手続き支援等 【進出後の業務支援】会計事務及び税務手続き、ワーカー・幹部社員等の人材確保、通訳確保、資材調達、マーケティング等</p>
<p>人材確保</p>	<p>・現地の教育訓練機関・人材派遣機関についての情報提供・目利き。日系企業とのマッチングについての情報提供 ⇒人材採用、インターンシップ、短期訓練の可能性</p> <p>・帰国した技能研修生や留学生、その他研修生についての情報提供 ⇒優良パートナー、工場で核となる技能者・技術者の候補</p>
<p>販路確保</p>	<p>・現地の日系バイヤーリスト(販路)、ローカル・サプライヤーリスト(調達先)、商談会等の情報提供(以下、例) ⇒JETRO: 部品調達展示商談会、裾野産業「優良ダイレクトリー」 ⇒JICA: SVが支援する地場企業リスト、ベトナム投資計画省企画開発局による金型企業リスト、JVCC(経営塾)のネットワーク、地方人民委員会(計画投資局)のワンストップ・サービス機能</p>

出所：APIR 研究会での議論をもとに筆者作成

<行政、経済協力機関等：政策レベルでの先方機関との連携・交渉>

- 相手国の裾野産業育成や外資誘致に関する政策の方向性や実施面の課題に対し、政策的働きかけや必要な能力強化を行う（中央政府、地方の省レベル、工業団地）。
  - 現地で取組みが進んでいる、日越両国間の政策対話（日越共同イニシアティブ、工業化戦略策定等）に含め、相手国政府への政策的働きかけを強化する。
  - 必要あれば、ODA を含む経済協力を通じた支援につなげていく。
- 地方自治体として、外資受け入れに積極的な省・特別市の人民委員会との連携・交渉を強化する。必要に応じて、ベトナム総領事館（大阪府堺市）の協力も動員する。

<行政、公的支援機関、経済協力機関、経済団体等：実務レベルでの支援のワンストップ化・ネットワーク化>

- 国内のサポート体制について、支援機関相互で「迅速で、効率的なたらい回し」により、どの 이슈でも相互紹介できる仕組みをつくる。
  - 地方自治体や公的支援機関の中で「海外相談窓口」と「ものづくり企業支援」部署・機能をシームレスにつなぐ仕組みをつくる。
  - 国内の公的支援機関と海外拠点をもつ経済協力機関（JETRO、JICA 等）との連携を強化する。
- 国内と現地（官・民）のキーパーソンをつなぐサポート・ネットワークを構築する。その際に、地方自治体の商工労働部や産業支援組織が、サポート・ネットワークの

ハブ機能を担う。

- 経済協力（ODA、非 ODA とともに）の現場の取組みを国内支援機関、及び現地に進出している中小企業に、参照しやすい形で紹介できる体制を作る。
  - 経済協力機関等の海外拠点が協力して「現地施策ガイド集」を作成し、活用可能な施策やネットワーク情報をまとめる（前掲）。
  - 中小企業に焦点をあてたオールジャパンの官民の連絡会議を現地で設置し、情報共有の場とする（例えば、現地 ODA タスクフォースで官民連携会議・中小企業分科会を設置することを検討、関連分野の JICA 派遣専門家も含める）。

#### <中小企業、及び行政側への示唆>

- 中小企業側においては、海外展開を、単なる苦境脱出としてではなく、「町工場からグローバル企業へ」飛躍する好機と捉え、経営トップがしっかりした発展戦略と経営計画を準備して進出すべきである。「夢のある進出」でなければ、現地の人材確保や育成は難しい。
- すべての中小企業が海外生産に取り組む必要はなく、最終製品の特性をふまえて、様々な選択肢から海外展開のあり方について経営判断を下すことが重要である。また、公的支援側は、異なる企業ニーズに対応する施策を整えておく必要がある。
- 中小企業側においては、事業目的を明確にし、自社に適した進出方法や進出規模を検討すべきである（新規直接投資、委託加工、現地企業への資本参加、技術提携等の多様な選択肢を考慮する）。行政側は、調査資金やロジスティックス、情報提供等を通じてこれをサポートする体制を整える。
- 行政側は、中小企業が親事業者に過度に依存せず自立的に取引できる基礎体力を強化するための「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）を実施する。
  - マーケティング・営業、デザイン・製品開発、R&D (Research & Development)、英語・プレゼン能力、会計・労務管理、知財戦略等における能力強化<sup>42</sup>
  - ネットワーク化、共同受注などによる「ものづくり連携グループ」形成<sup>43</sup>

<sup>42</sup> 山本聡、GRIPS 勉強会での発表、及び「中小企業の国際化戦略」を参照。特に部品企業においては、測定・解析能力の強化による自社技術の暗黙知の「見える化」、顧客とのコミュニケーション能力の強化の重要性を強調している。

<sup>43</sup> 経済産業省は「サプライヤー中小企業の事業展開のあり方に関する検討会報告書」（2012年9月）において、知識連携や取引連携といった「ものづくり連携グループ」の形成を提唱している。



## 参考文献

大阪産業振興機構（2012）、「大阪ものづくり中小企業ベトナム<ハノイ、ホーチミン>商談会実施報告書」。

近畿経済産業局（2013）、「平成24年度 中小企業の海外展開支援に向けた、関西とアジア新興国の地域間における戦略的経済交流促進のための調査研究」平成25年2月（調査委託機関：(株)ダン計画研究所）。

近畿地域中小企業海外展開支援会議（2012）、「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド2012」。

久保田典男（2012）、「中小企業の海外生産展開」、額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』、第2章、同友館。

経済産業省（2012）、「サプライヤー中小企業の事業展開のあり方に関する検討会報告書」、平成24年9月。

経済産業省中小企業庁（2010）、「中小企業白書2010年版」平成22年4月。

経済産業省中小企業庁（2013）、「中小企業海外展開支援施策集」平成25年1月。

国際協力機構（JICA）・株式会社三菱総合研究所（2012）、「アジア地域ベトナム及びインドネシア工業団地への本邦中堅・中小企業進出支援に係る基礎情報収集・確認調査報告書」平成24年6月。

中小企業基盤整備機構（2012）、「中小企業支援のための海外展開支援ハンドブック」平成24年8月。

日本貿易振興機構（JETRO）（2012）、「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」2012年度調査、海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課、2012年12月18日。

山本聡（2012）、「はじめに」額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』、序章、同友館。