

(財)アジア太平洋研究所(APIR)・政策研究大学院大学(GRIPS)共催セミナー
「ものづくり中小企業の海外展開支援の理論・政策・実践」

ものづくり中小企業の 海外展開支援：ベトナム を事例とする戦略と提言

2013年5月28日(火)

政策研究大学院大学 大野 泉
APIR リサーチリーダー

報告書ダウンロード

※APIRのHP: <http://www.apir.or.jp/ja/research/research-project/508/>

※GRIPSのHP(章ごとにダウンロード可能): http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/APIR_report.htm

「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」 (財)アジア太平洋研究所(APIR)プロジェクト

本研究の目的: 日本の中小企業が「ものづくり」を東アジア諸国で展開するために、相手国および日本側でとるべき具体的施策・体制を検討し、提言をとりまとめる。

2012年度の取組:

- ものづくり中小企業の海外展開戦略についての考察
- 関西のものづくり中小企業のベトナム進出支援に関わる諸問題を検討
 - 国・地方自治体・関係機関等の取組み、支援策のレビュー、課題
 - 地方自治体(特に大阪)からみた、ものづくり中小企業の海外展開のニーズと課題
 - ベトナムにおける産業人材育成、日系企業とのマッチング可能性
 - ベトナムにおける工業団地の現状と課題
 - 中小企業の海外進出に関する考察
- 方法: 文献レビュー、APIR・GRIPSでの研究会、政策・実務担当者・企業・研究者等との意見交換、ベトナム現地調査、等

ものづくり中小企業の海外展開をめぐる動き

- ものづくり中小企業が直面する厳しい環境
 - 国内市場の縮小、大企業の海外展開の加速、新興企業との競争激化や新興国の需要伸張等、事業環境の大きな変化。
 - さらに、「ものづくり」技術の継承が課題。
- 「国際化」の新たな波。特にリーマンショック以降、中小企業の海外進出が加速、海外進出の理由も変化
 - 大企業の追随でなく、海外に活路を求め、自社の経営判断・リスクで進出
 - 「技術」だけでなく、幅広い分野の経営機能の拡充が急務に。
- 政策の転換：「守り」から「進出支援」へ

国・地方自治体等による中小企業の海外展開支援の取組み

産業空洞化の懸念から中小企業の海外展開に慎重



数年前から「支援」へと方針転換を図る(『中小企業白書2010年版』～)。

- 2010年10月－経済産業大臣が主宰する「中小企業海外展開支援会議」発足。関係機関が情報共有する体制が作られた。
- 2011年6月－「中小企業海外展開支援大綱」が決定され、地方組織や関連機関による実施計画が策定されている。
- 2012年3月－第4回中小企業海外展開支援会議の開催。国際協力機構(JICA)や(財)海外産業人材育成協会(HIDA)等の経済協力機関、および日本弁護士連合会の参加が決まり、さらなる取組みの強化が図られている。
- 2012年7月－国家戦略室より「日本再生戦略」の発表。11の戦略に、中小企業に関する重点施策が含まれる。
- 2013年1月－安倍政権発足。経済再生の司令塔として「日本経済再生本部」を設置、本年6月に成長戦略を策定予定。中小企業の海外展開支援は、引き続き重要課題と位置づけられている。

地域レベル・自治体・関係機関の支援メニュー

- 地域ごとに中小企業海外展開支援会議が立ち上がり、各地域における中小企業海外展開支援行動計画がまとまる

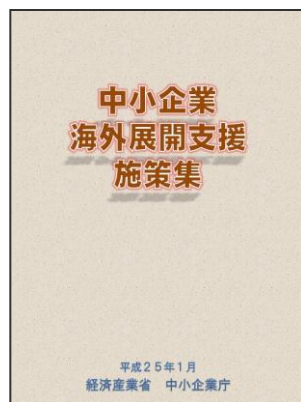
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2011/download/110623KaigaiTenkai7.pdf>

- 中小企業海外展開「ワンストップ・サービス」相談窓口

http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/material/b_0_keiei/kokusai/pdf/onestop_pdf.pdf

- ODAを活用した海外展開支援

- 地域ごとの支援体制の構築、セミナーの開催、ガイドブックの作成等



関西におけるイニシアティブ

- 近畿地域中小企業海外展開支援会議
- 近畿地域海外展開支援行動計画
- 「海外展開支援施策ガイド 2012」
- 近畿経済産業局・中小機構近畿本部・JETRO大阪本部をコアとした相談窓口体制
- 重点的取組み(WG方式)
 - **関西ベトナム経済交流会議**—近畿経済産業局はベトナム商工省および南部ドンナイ省と協力文書を締結、関西裾野産業ビジネスミッション派遣。今後、計画投資省内に「関西デスク」設置、「関西ビジネス・ラウンドテーブル」の立ち上げ(予定)
 - 関西クリエイティブ・プロダクツプロモーション事業
 - アジアビジネス推進
 - 農林水産・食品海外展開



近畿地域の中小企業海外展開支援体制

アジアをはじめとする海外展開に意欲のある中小企業に対して、関係機関が連携し、セミナー等による情報提供、国際展示会への出展支援、ミッション派遣・受入れ等を実施

近畿地域中小企業海外展開支援会議 (平成22年10月設置)

■支援メニューの共有 ■情報共有 ■最適な支援策の選択

外務省
大阪分室

近畿
農政局

近畿
財務局

府県・
政令市

近畿経済
産業局

ワンストップ相談窓口

ジェトロ
大阪本部

中小機構
近畿本部

支援機関

- ・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
関西国際センター
- ・海外産業人材育成協会
- ・太平洋人材交流センター
- ・全国中小貿易業連盟

金融機関

- ・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

近畿地域中小企業海外展開支援
実務者会議

主な
関係機関

地方
自治体

支援機関

商工会議所
商工会

近畿地域中小企業海外
展開支援行動計画策定

中小企業の課題解決

近畿地域の
重点取組

情報の提供・相談

- ▶情報提供
- ・連携セミナーの開催
 - ・「海外展開支援施策集」、
「国際展示会一覧」等を作成
 - ・Webサイト、メルマガ等による
タイムリーな情報発信

- ▶相談・支援体制の充実
- ・ワンストップ相談窓口機能の
強化・関係機関との連携
 - ・一貫した支援体制の構築
 - ・専門分野の相談体制の強化

マーケティング支援

- ・商品開発や知名度の向上
- ・国際展示会への出展支援、
ミッション派遣・受入れ、
バイヤー招聘 等

海外展開に対応できる 人材の育成・確保

- ・貿易実務に関する研修等
の開催
- ・外国人留学生の活用
- ・OB人材の活用

国内外での 金融面の支援

- ・金融機関と連携した支援
- ・ジェトロへの金融機関行員
の派遣

貿易投資環境の 改善

- ・知財関係の環境整備
- ・海外支援拠点の整備

- ・環境・省エネビジネスのアジア展開支援
- ・世界屈指の創業・医療機器拠点の形成と発信
- ・国際航空機市場への参入機会の創出支援
- ・次世代電子技術・エネルギーシステム産業の競争力強化
- ・デザインと感性を活かしたものづくりの活性化
- ・クリエイティブビジネスを始めとするサービス産業の新たな市場形成
- ・自治体・商工団体・金融機関・農商工・外国政府機関等との連携

近畿地域の中小企業

海外展開に
関する相談

関西ベトナム経済交流会議について

1. 背景：なぜベトナムか、むしろ今こそベトナム

- 成長するアジアの新興国マーケットの取り込み
- ASEAN経済共同体(AEC)構想等の新たな枠組みへの対応
- 中長期的な我が国の「ものづくり技術」の優位性の維持・拡大

- 中国やタイ等へ続く我が国の生産拠点としての期待大
- 日越経済討論会等、関西のこれまでの様々な経済交流の実績

2. 目的：重点的取組を通じたベトナムとの経済交流深化、そしてアジアへ

関西ベトナム経済交流会議

参画機関：近畿経済産業局、ジェトロ大阪本部、中小機構近畿本部、(公社)関西経済連合会、大阪商工会議所、(公財)大阪産業振興機構(IFO)、(財)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関西)、(公財)太平洋人材交流センター(PREX)、大阪府

協力文書締結
(近畿経済産業局ーベトナム商工省)

協力

(重点的取組)

ベトナム官民連携

- ベトナムのニーズ
- 裾野産業の育成
 - 産業人材育成
 - 産業インフラの整備 等

関西-越貿易促進支援

ビジネス情報の積極的な交換、双方の関心貿易品目、貿易手続の相互理解促進のために緊密に連携

セミナー開催、ビジネスミッション派遣等による、ビジネス交流事業の促進

裾野産業育成支援

ベトナムの特定工業団地において、関係機関が連携し、関西の中小企業を中心とする裾野産業の集積地域(レンタル工場群)を形成

関西裾野産業集積地域
(Kansai Supporting Industry Complex)
(仮称)の整備支援

環境・省エネ改善支援

ベトナムにおける環境問題の悪化に対応するため、関西の強みである環境分野でのビジネス交流を通じた貢献を図る

ODAを活用した工業団地等の排水処理プロジェクト

産業人材育成支援

持続的な経済交流を支える現地キーパーソン、ものづくり人材の育成促進

戦略的なものづくり産業人材育成支援

3. 取組の成功により期待される効果及びその狙い

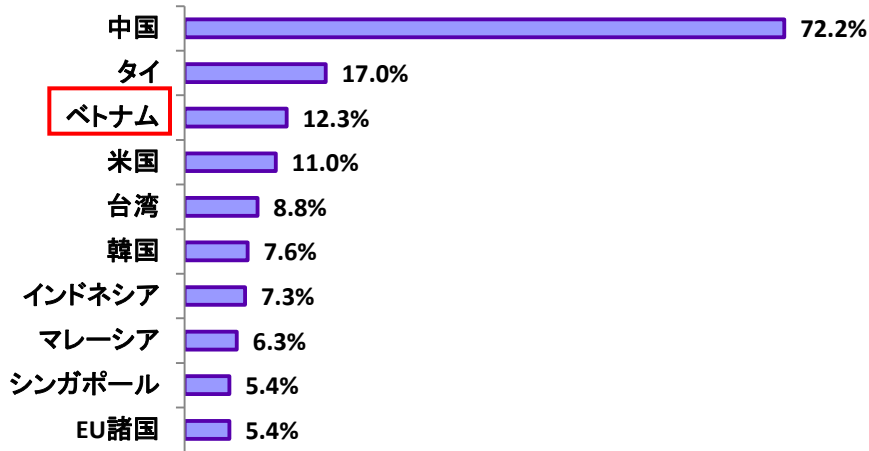
“Made in Japan”からMade by Japanese”への我が国のものづくりの優位性の深化・拡大

(国内外での地域間競争を勝ち抜くための) KANSAIブランド(知名度)の向上

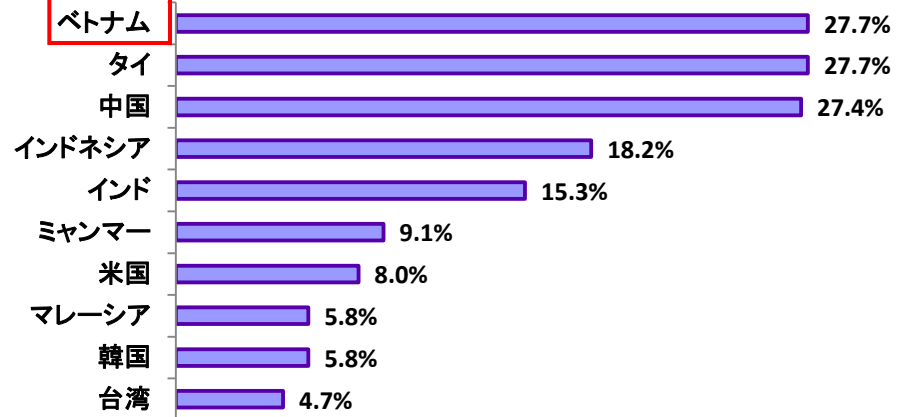
アジア大でのサプライチェーンの最適化等、中小企業等のグローバル化の推進

関西ものづくり中小企業から見たベトナム

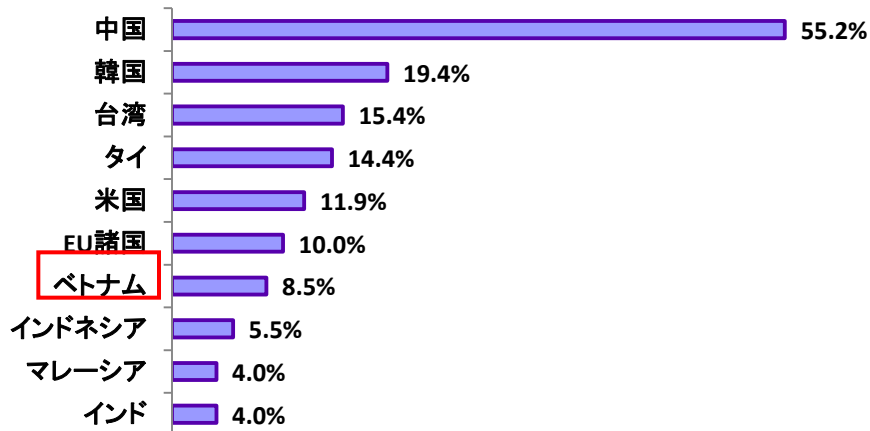
直接投資の実績のある国(上位10: No=317)



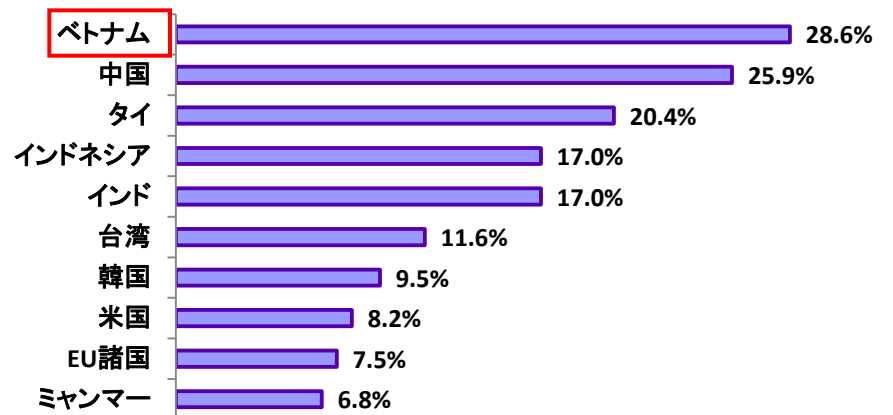
直接投資への関心のある国(上位10: No=274)



技術供与の実績のある国(上位10: No=201)



技術供与への関心がある国(上位10: No=147)



ベトナムへの日本企業進出概要

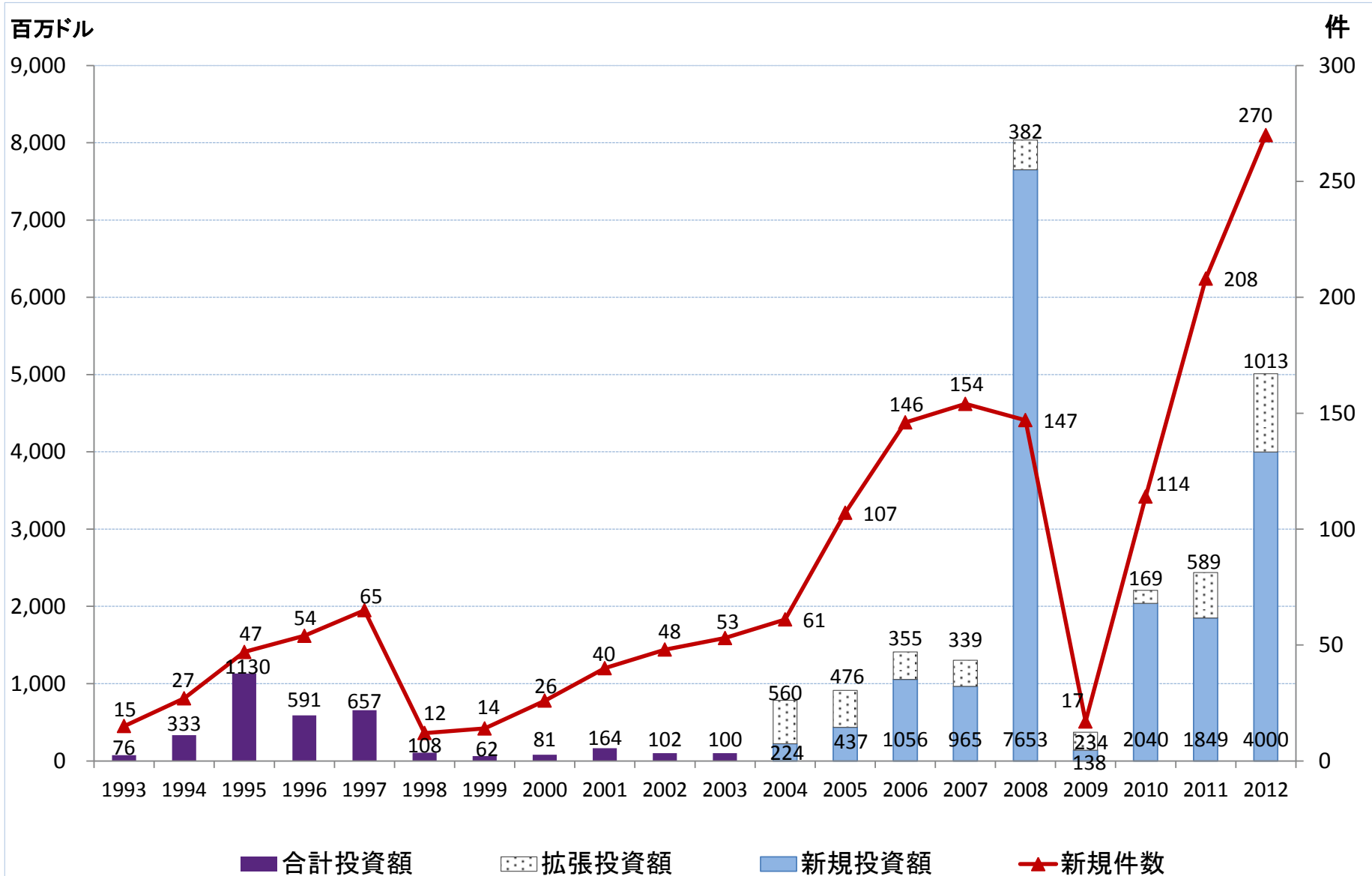
業種別			業種細分類			都道府県別		
	社数	構成(%)		社数	構成(%)		社数	構成(%)
製造	725	47.0%	ソフトウェア業	71	4.6%	東京都	627	40.7%
卸売	319	20.7%	その他の投資業	45	2.9%	大阪府	222	14.4%
サービス	236	15.3%	産業用電気機器卸	37	2.4%	愛知県	91	5.9%
運輸・通信	76	4.9%	各種商品卸	31	2.0%	神奈川県	70	4.5%
建設	63	4.1%	工業用プラスチック製品製造	30	1.9%	静岡県	60	3.9%
小売	27	1.8%	他の事業サービス	29	1.9%	兵庫県	51	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。

- 北部は、OA機器を中心とする輸出加工型の大手セットメーカーや内需志向の二輪車・四輪車産業、南部は、ホーチミン近郊の工業団地を中心に輸出加工型の中小製造業が多く進出。
- 中小企業のうち、業種別では、鉄鋼・金属、電気機械、輸送機械が多い。
- サポイン技術分野と対比すると、鍛造、熱処理、溶接、塗装、めっき、真空にかかる技術分野の進出事例は少ない。

(出所)近畿経済産業局「中小企業のベトナム展開支援のための現地ワンストップサービスの整備及び裾野産業支援等に向けた調査研究」、2013年2月

日本の対ベトナム直接投資（認可ベース）



(出所) 計画投資省外国投資庁

本日の報告骨子

1. 海外展開支援に関する理論・政策面からの検討(特に海外進出)
 - ものづくり新時代のビジョン、条件付進出支援、空洞化論
2. 海外進出支援の施策に関する実践面からの検討
 - 支援策のレビュー、現地ベースの支援のあり方(ベトナム調査より)
3. 提言

1. 理論・政策論:

近年、進出を含め、官民あげて中小企業の海外展開が推進されているが、次の「基本的な問い」への回答を用意しておく必要がある。

- 政府はものづくり中小企業の海外進出支援に積極的になったが、その中長期的目的は何か。
- 将来の日本のものづくりや日本が築いてきたアジアの生産ネットワークはどのような姿になるべきか。
- 日本は何を継承し、何を海外展開し、どのようなタイプの企業・進出形態を支援すべきか。
- 空洞化懸念についてどう考えるか。

我々の提案するビジョン： ものづくりの新時代を切りひらくための指針

- 新産業の創出
 - 日本型ものづくりの国外での継承と発展
 - 町工場をグローバル企業に育てる
 - 後発国との対等なパートナー関係の構築
 - ものづくりパートナー国の選定と集中的支援
(タイ、ベトナム等)
- このビジョンに照らしての、「条件付進出支援」ではないか。(全てのものづくり中小企業に海外進出を奨励する必要はない。「海外進出ありき」ではない。)

進出支援における論点

- 中小企業と大企業の海外進出の差異：経営資源の制約
(『中小企業の国際化』山本・額田(2012)、『日本産業と中小企業』加藤2011)
- 支援対象：どのような企業が海外進出すべきか
 - 経営トップのやる気とビジョン
 - しっかりとした経営戦略
 - 製品の性格(例：部材・中間財 vs. 単独系・GNT)
 - ロット数、デリバリーコスト、タイムラグ、ユーザーの立地等の違い
 - 生産コスト面の考慮(人件費、原材料、公共料金等のインプット価格)
 - 人材の確保
- 出すべき経営資源、残すべき経営資源
 - 進出形態(コスト・リスクの軽減方法はさまざま)
 - 直接投資、委託生産、工場ライン借り、提携企業への技術支援・人材派遣、等
 - 工業団地のレンタル工場での操業、共同進出、等
 - 本社と海外拠点の関係(社内の戦略的補完関係の構築)

参考：ベトナムに進出/検討中の関西企業の例

- 自社の経営資源の特性を活かして、発展戦略を持って進出(あるいは進出検討)している企業あり。
- 人材面では、技能研修生や留学生を活用して現地工場を立ち上げ・運営している場合が多い。

進出による事業分野拡張(A社、進出済)

- 作業工具メーカーで完成品を製造(ペンチ、ニツパ類)。
- 「アジアの総合工具メーカーになる」というビジョンをもって進出。現地会社は生産＋工具商社を担う。
- 現地社長は、ベトナムに駐在経験をもつ商社OB。

他社の進出支援(B社、進出済)

- 各種プラント設備の設計・施工・据付・配管工事等が専門。
- ベトナムでは、同国進出企業の工場建設・据付工事を支援。
- 同じ工業団地への中小企業誘致をめざす代理店業務も開始。

段階的進出(C社、検討中)

- 精密部品が専門(主に自動車関連)、「トータルコーディネート力」もつ
- 時間をかけて進出準備を行い、現地パートナー企業の発掘・生産ネットワークの構築から開始。当面は現地パートナー企業から輸入、自社ブランドで日本で販売(パートナー企業に技術指導・品質管理)。
- 将来的には、ベトナムで量産、国内で少量多品種・高品質の製品の試作開発をめざす。

空洞化論について

■ 既存の実証研究の限界

- 集計問題—中小製造業を抽出・集計しているケースは少ない。雇用へのインパクトについては、「大企業を含んだ結果」、「非製造業を含んだ結果」等が混在。
- 時期問題—リーマンショック前のデータに基づいており、その後の急速な環境悪化が中小企業に及ぼしている影響の分析は行われていない？
- 因果関係—説明は困難（元気な中小企業だから海外に行く？）
- 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。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。成功企業だけを集めた研究？

→ 既存研究だけでは、特にリーマンショック以後のものづくり中小企業の海外進出と空洞化の関係を判断するのは困難。（同時に、たとえ空洞化が発生しても、海外進出すべきという議論はありえる。）

2. 海外進出支援の施策に関する実践面からの検討

- 支援策のレビュー
 - 支援体制(国内、現地)
 - 支援メニュー(サービスの範囲)
- 現地ベースの支援のあり方(ベトナム調査より)
 - 進出コスト・リスクの軽減方法(用地・人材・販路)
 - ODA事業、専門家等の活用可能性
 - 相手国政府・省・工業団地関係者への政策的働きかけ、能力強化
- 提言

支援策のレビュー（支援体制）

■ 支援機関ネットワークのあり方

- 海外展開支援の情報提供は充実してきているが、運用面で改善の余地あり（中小企業への周知、使いやすさ、等）
- 理想はワンストップ・サービスだが、現実的には「**効率的なたらい回し**」で、どの 이슈でも紹介できる仕組みがあるとよい。

■ 国内と海外のシームレスな支援のあり方

- 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。
- 国内と現地のキーパーソンをつなぐサポート・ネットワーク構築が必要
- 地方自治体や支援機関において、「ものづくり企業支援」と「海外相談窓口」部署・機能との連携を強化すべき。

支援策のレビュー（支援メニュー・範囲）

- 企業が直面する課題は、事業展開の段階とともに変化。
 - 事業展開の段階ごとに、施策の充実度にバラツキあり。
 - 「計画策定段階」(進出前) → 進出前の公的支援はかなり充実
 - 「事業準備段階」(進出時) → 情報提供では充実してきたが、「事業開始・拡大段階」(進出後)との橋渡しにおいては、不十分
 - 特に進出後の「事業開始・拡大段階」の支援は不十分。
 - 企業が日々、自力で行う判断・対応が多数あり、「駆け込み寺」的なサービスが求められる。
 - 日本国内では、適切な助言・サービス提供者(組織)は容易に見つかるが、途上国では現地を熟知し信頼できるキーパーソンとの出会いがきわめて重要。
 - 駐在員や従業員の生活環境も重要。
- 現地ベースの支援のあり方についても検討が必要。

ベトナム「進出前」「進出時」「進出後」の重大課題の変化

(対象は関西ものづくり中小企業、アンケート回答数 262社)

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

- **進出前:** 市場の特性や消費者ニーズなど、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。
- **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、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。

(出所)近畿経済産業局 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」報告書 平成25年2月、(調査委託期間(株)ダン計画研究所)

現地ベースの支援：3つのエントリーポイント (ベトナムの事例、進出コスト・リスク軽減の観点から)

<p>工業用地の確保 (ハード・ソフト面)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 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>人材の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 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>販路・調達先の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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(部材調達先)、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

(出所) APIR研究会での議論をもとに筆者作成

現地ベースの支援：ベトナム工業団地

- 裾野産業育成を重視するベトナム政府首脳の方針をうけて、各地方省で日系中小企業向けのレンタル工場の整備に取り組む工業団地が増加。
- 工業団地の質は多様、総合的に各企業が判断すべき。
 - 交通アクセス、賃料、ユニットサイズ、インフラのみならず、
 - 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、省との信頼関係等も重要
- 中小企業専用レンタル工場を備えた工業団地の種類・状況
 - 日系工業団地はハード・ソフト面のインフラ、手厚いサービスで安心感・信頼感は大きい(賃料・管理費は若干高め)
 - ローカル工業団地の質は多様だが、団地管理会社が日本人コンサル・企業とタイアップして、専用区画に入居する中小企業向けにサービスセンター(管理棟)を設置・運営支援する例もでてきている。
- 期待されるワンストップ・サービスの範囲：
 - ①会社設立、レンタル工場内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会計事務所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、現地の専門企業や専門家の紹介、事務代行(有料)、等。
- その他、日本語対応ができる専門家の常駐、情報交換の会合、等

現地調査(2012年8月)で視察・情報収集した、中小企業向けのベトナム工業団地

工業団地	経営主体	レンタル工場	専用サービス
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 の合併)	・2013年8月中旬から入居可能 ・4,608㎡と5,056㎡の長屋型、 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 ・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、 日系フォーバル社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 ・長屋型は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 ・長屋型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 ・1ユニット1,720㎡～(細分化可)	・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)

(出所)2012年8月のベトナム現地調査で収集した情報をもとに作成。ロンドウック工業団地は2013年1月時点の情報。

補足：中小企業専用の工業団地

- 小ロットできめ細やかな対応が必要なため、ディベロッパーにとっては、短期では利潤を生みにくいビジネス。また、集中排水処理施設を含め、十分な環境配慮が必要（特に金属加工、メッキ）。
- 一方、ベトナム政府・省の裾野産業振興策への支援、工業団地にFDIを誘致する観点、裾野産業の集積をつくる有用性、レンタル工場からの賃料収入（キャッシュフロー）等の点で、ビジネス上のメリットありと見るディベロッパーはいる。
- 中小企業専用の小規模レンタル工場を公共財的な機能とみなし、補助金を出す可能性はある。ただし、「誰を対象」に、「どのような方法」でインセンティブを付与するのが適切かについて、検討が必要。
- なお、企業側に資金的余裕があれば、3年以上のレンタルならば、自分で工場建設した方が安い可能性あり（複数の専門家の指摘）。

現地ベースの支援：ベトナムの工業人材育成機関、技術者・技能研修生の派遣機関)



- 中小企業は大企業に比べ、①知名度が低いため人材確保で困難に直面したり、②体系的な社員教育システムを整備する余裕がない場合あり。
- 現地の教育・人材育成機関、人材派遣機関等に関する情報を、進出検討中・進出後の中小企業に提供することは有用。

日本がODAで支援している機関の例：

- **ハノイ工業大学(HaUI)**：現地の製造技術・技能者育成(JICAは2000年以降、「機械技術者養成」、「技能者育成支援」プロジェクトを実施)
 - 日系中小企業と連携例：①採用を前提としたインターンシップ、②新工場立ち上げのための人材確保、③新入社員の短期訓練
- **エスハイ社(ホーチミン市)**：「人財」をコアとして日系企業のベトナム進出とベトナムの工業発展を支援する人材派遣企業(JICAは海外投融資で校舎拡充を支援中)。
 - 技能実習生と技術者の派遣前の教育・研修、帰国後のレベルアップ
 - 日系企業への人材紹介
 - 日系企業のベトナム進出の総合サポート

現地ベースの支援：販路・調達先（ベトナム）

- 販路・部材調達先の確保など、パートナー企業の発掘において、見本市・展示会に加えて、JETROやJICAの現地ベースの様々な取組みは有用。
 - JETRO裾野産業「優良企業」ダイレクトリー
 - JICAシニアボランティア(SV)が支援対象としている地場企業の情報
 - ベトナム政府投資計画省(MPI)企業開発局の技術指導センター(TAC)で作成中の金型企業リスト(登記簿データをもとに、検証中)
 - JICA日本センターの経営塾が把握している情報、など
- 日本国内の支援組織や地方自治体を通じて、これらの情報を関心ある中小企業に提供していくことが必要ではないか？
(→自治体の商工労働部や支援機関が情報ハブになる可能性)

例：JETRO現地による取組み



- ハノイ・ホーチミンで毎年交互に、「部品調達展示商談会」を開催。
- この商談会開催にあわせ、ベトナム裾野産業「優良企業ダイレクトリー」を紹介。毎年改定。
(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/company/>)
 - 北・中部ベトナム編(2009年～、最新改定2012年9月)
南部ベトナム編(2008年～、最新改定2012年10月)
 - 評価項目: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

例：JICA現地による取組み



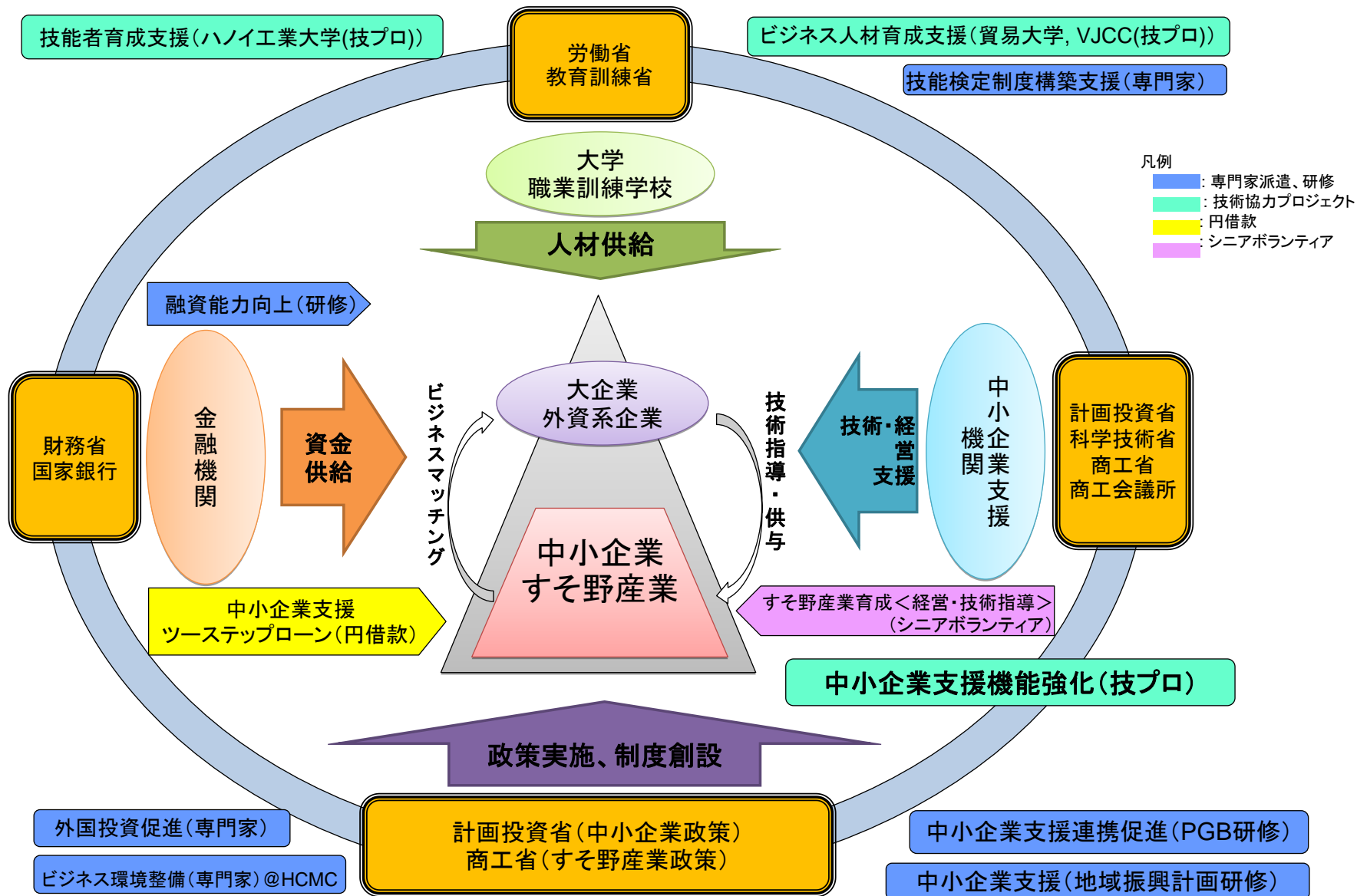
シニアボランティア(SV)チームによる、地場の裾野産業支援

- 裾野産業を強化して現地調達率を上げるために、2010年から金型・金属加工分野の地場企業を支援中(北部・南部)。
- 対象業種は、金属製品、プラスチック、電機機械、非鉄金属、機械等の業種。日系100%の企業は対象外。
- 南部はホーチミン近郊の地場企業を15名体制(SVは9名)で支援。30社の支援完了(2012年7月時点)、23社を支援中。
- 指導内容は、5S、品質管理(これらが4割)、生産性向上、技術管理等。SVによる企業訪問、セミナー、日本での研修、資料作成等。

中小企業支援機能強化プロジェクト(宮本専門家、中小機構から派遣)

- 中小企業政策立案・実施へのアドバイス
- 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
- 外資企業とのビジネスマッチング、等を支援
 - 日本の中小企業の進出支援のために、計画投資省の企業開発庁が指導して、地方人民委員会の計画投資局内にワンストップ・サービスを設置。今後は工業団地管理委員会との連携を含む人材育成支援を行っていく予定。

ODA事業：ベトナム「中小企業・すそ野産業開発協カプログラム」連携図



ベトナム側の課題

- 政府の裾野産業育成策の実施面、地方省レベルの投資環境等に課題あり。例えば、
 - 政府の裾野産業プロジェクト査定委員会の承認手続き、インセンティブ付与の実績や方法（企業レベル、団地レベル？）
 - 通関や労働許可手続きの簡素化、税制の簡素化、時間外の窓口サービス提供、法律変更等のタイムリーな周知、専門技術教育サービスの充実
 - 省や工業団地管理者の能力強化の必要性。中小企業向けの工業団地が備えるべき条件について、日越間の認識が大きく乖離。例えば、
 - 工業団地における地耐震の問題、ロット規模、電力安定供給、環境配慮・集中排水処理施設
- 日本の官民が連携し、ベトナム側との対話を通じて改善を促していくことは有用ではないか。

行政、公的支援機関、経済協力機関、経済団体等に対する

3. 提言(1) 中小企業に対するサービスの提供

- 企業目線にたって、事業展開の段階ごとに支援情報・サービスを紹介する(「進出前」、「進出時」、「進出後」)。
 - 特に「進出後」の現地ベースの支援に関する情報提供機能を強化。
- 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。
- 現地ベースの支援は、海外進出のコスト・リスクを軽減する観点から、①用地確保(ハード・ソフト面)、②人材確保、③販路・調達先確保に関する情報提供が重要。

提言(2) 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、政策的働きかけや能力強化を行っていく(中央政府、地方省、工業団地)。
 - 長年取組まれている日越両国間の政策対話に含め、相手国政府への政策的働きかけを強化。
 - 必要あれば、ODAや他の機関の支援にもつなげていく。
- 日本の地方自治体においても、外資受入れに積極的なベトナムの地方省・特別市の人民委員会との連携・交渉に積極的に取組むべき。

提言(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

- 国内のサポート体制については、支援機関相互で「**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。
 - 国内の支援機関と海外拠点をもつ海外協力機関（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を担う。

提言(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(続)

- 経済協力(ODA、非ODA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効率的に紹介できる体制をつくる(「現地における支援プラットフォーム」の形成)。
 - 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(再掲)。
 - 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、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専門家も含める)。

(まとめ) 中小企業の海外展開における行政の役割

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)

- 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

2. 政策レベルでの先方機関との連携・交渉

- 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

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

- 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

支援にあたってのいくつかの原則

- 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。
- 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。
- 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。
- 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)。

最後に

- 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。「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。
- 全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。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(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)。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に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的支援)を実施する。
 - マーケティング・営業、デザイン・製品開発、R&D、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
 - 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」形成の可能性
- 空洞化論は、少なくとも中小製造業については現時点で明確な結論は出ていない。同時に、たとえ雇用・技術等の空洞化が発生しても、海外進出すべきという議論はありえる。
- 国内の雇用創出、地域活性化のためには、国内の新産業の創出を別途、検討すべきではないか。