

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、人口減少、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。ただし、2012年末に発足した第2次安倍政権のもとで、日本経済に心理的好転と景気回復の兆候があらわれ、上記の負の要因のうち不況、デフレ、円高からなるマクロ経済の循環的側面については最近改善がみられた。だが、構造的側面についてはあまり状況は変わっていない。

図1-1、1-2、1-3に、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、生産指数の趨勢を掲げる。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（2012年ないし2013年）は事業所数で44%、従業員数で36%、生産指数で23%の落ち込みを示している。さらに、全体数の減少のなかで、とりわけ個人企業や従業員数5人以下の零細企業の顕著な淘汰がみられる。これは中小でも比較的規模の大きな企業の生存率が高いことを意味する¹。直近の景気は回復傾向にあるものの、以下で指摘するような不可逆的変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きた。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、2011~12年には欧米・新興国からの直接投資流入が減速したが、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、現地における日本の直接投資のシェアが急速に高まった。これは日本経済の力強い回復の証左というよりは、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ざるをえなかったという性格が強い。

¹ 2011年度末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142,459社(全体の35.6%)、法人企業のうち従業員数5人以下134,194社(同33.6%)、6~20人72,762社(同18.2%)、21~50人27,787社(同7.0%)、51~299人22,523社(同5.6%)。こ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(0.02%)、5人以下(0.14%)、6~20人(1.52%)、21~50人(4.99%)、51~299人(15.12%)である。以上は、中小企業庁「平成24年中小企業実態基本調査」(2012年8月実施)による。

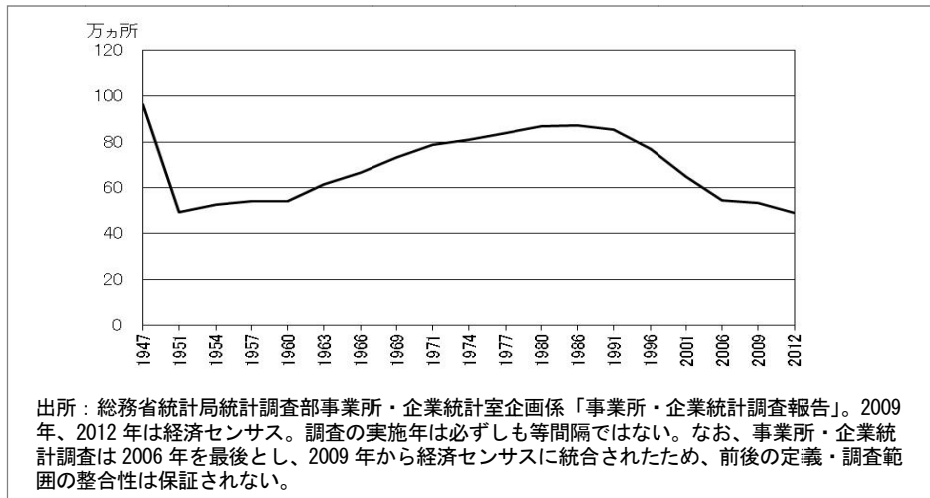


図 1 - 1 製造業中小企業事業所数

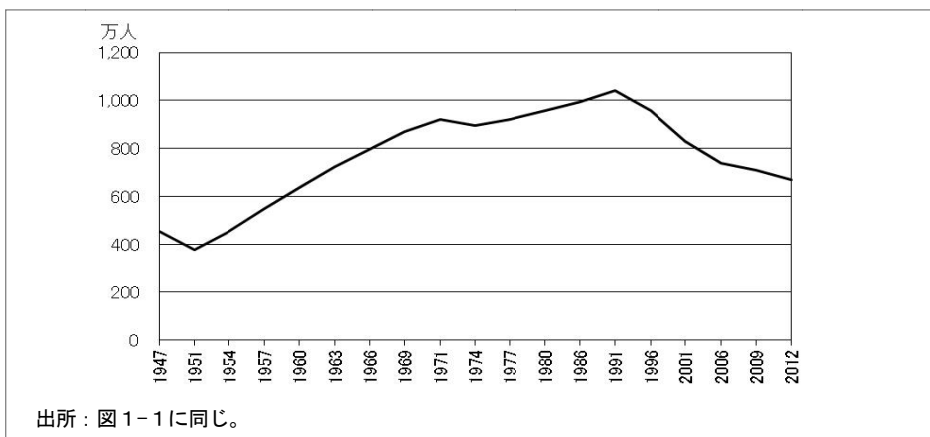


図 1 - 2 製造業中小企業従業員数

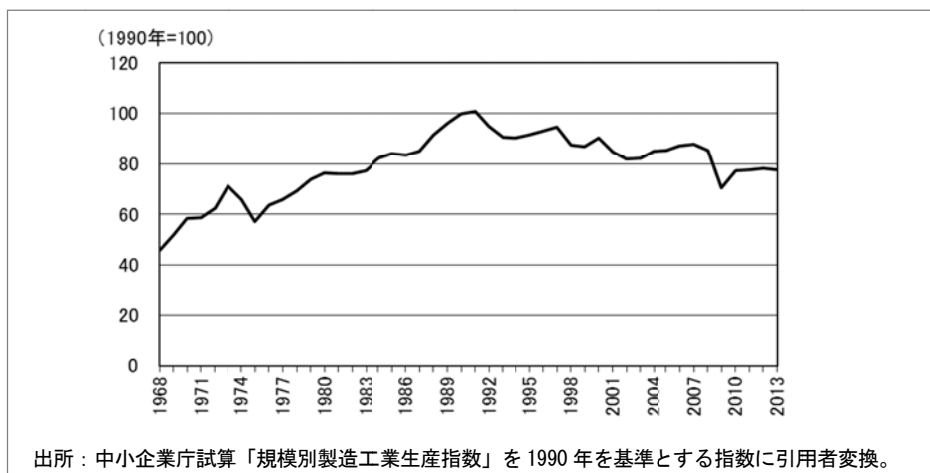


図 1 - 3 製造業中小企業生産指数

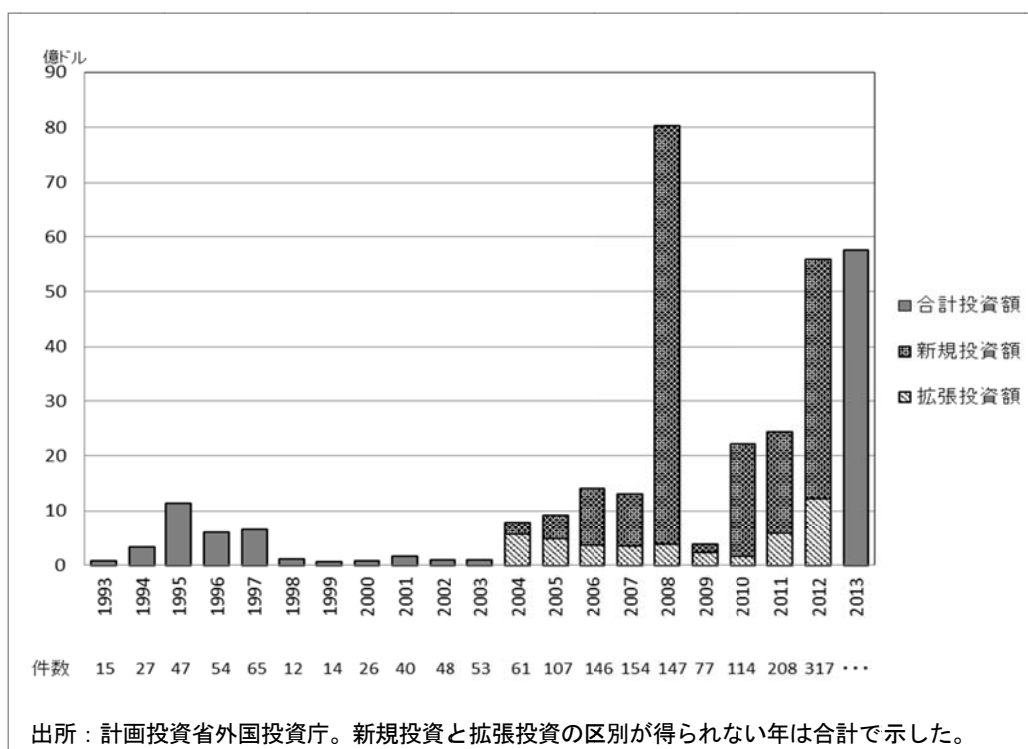


図1-4 日本の対ベトナム直接投資額（認可ベース）

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 (他省略)	19	1.2%	埼玉県	30	1.9%
						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。

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²、翌2009年には逆に落ち込んだが、その後4年は増加している（図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。2012年の対ベトナム直接投資総額（新規・拡張投資の合計、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。

² 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。

2013 年も、日系企業は受入れ総額（同 216.3 億ドル）の 27%と引き続き 1 位の座を保ったが、新規よりも拡張投資が顕著であり、うち新規については中小企業による小規模投資が急増している。この事実は、日系 1 社あたりの新規投資額の平均が、2012 年の 1,484 万ドル（同年の平均レートで換算して約 11.8 億円）から 2013 年の 445 万ドル（同、約 4.3 億円）と、この 1 年だけでも急速に小粒化していることから確認できる。これは、対ベトナム直接投資第 2 位の韓国が、2013 年にはウォン高を背景に、サムソンや LG による大型新規案件を展開したのとは対照的である。

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 年代半ばには、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）。また、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さかんに行われ、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、追従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、冒頭で述べ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

て海外に追従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ない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やり方もありうるが、より重要な戦略は、新天地において新たな顧客企業（日系か非日系か、系列か非系列かを問わず）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守りの姿勢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。いったん政策の転換が起これば、いまは堰をきったように、行政や支援組織、民間団体による中小企業海外進出支援があらゆるレベルで全国的に活発化している。

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、最初の2年は、年2回程度の頻度で開催された。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月にはさらに改定が加えられた³。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。たとえばJICAでは、途上国・新興国（ODA対象国）を対象として、2012年度より中小企業の海外ニーズ調査、案件化調査、提案型普及・実証事業に対して公募による補助金が提供されている。またJETROでは、2012年度の補正予算（1,000社分の支援枠）を用いて、一定条件を満たす中堅・中小企業に対しハンズオン支援を提供し海外展開を後押ししている。

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・改定されてきた。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

³ 主たる改正点は、①JICA、AOTS、JODC（後二者は2012年に海外産業人材育成協会（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が多様化・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。

月に設置されたことである⁴。さらに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。2013年4月には、同局と南部ドンナイ省との間で経済交流に関する協力文書が締結された。また関西では、ベトナム進出に関心を持つ企業へのワンストップサービスを提供すべく、支援機関間の連携・協力が始まっている。

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っている。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。以上を踏まえれば、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。ただし関西による海外展開支援は、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。

3. ものづくりの新時代を切りひらくための指針

危機はチャレンジではあるが、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、新興国の台頭といったいくつかの困難が発生した。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。日本のものづくりに突きつけられた現在の困難な状況も、官民の協力のありかたによっては新たな発展の基盤となり、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政策担当者が答えなければならぬ基本的な問いは、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標は何か。
- 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創造ないし継承し、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。

⁴ 詳細は、www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/global_PT/kansai_vietnam.html を参照。

これらを一言でいえば、日本型ものづくりの将来ビジョンは如何ということになる。

本章の残りでは、これらの問い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、新時代および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。次節以下(4~7節)では、海外進出には新たなつながり(企業連携)の形成が必要であることから、その構築を推進するリーダーの決定的重要性を指摘する。また、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。さらに、有効な支援が行われるために必要な組織上・戦略上の条件を探る。最後に、空洞化懸念に対する予備的考察を行う。

まず、日本型ものづくりの長期ビジョンを形成するにあたっての指針として、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、むしろそれは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⁵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へて、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の参入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別とする)。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。これは産業政策の要諦であり、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。

⁵ 江戸末期の大規模経営は家族経営的な豪商が主たる形態だが、ここではそれを企業という言葉で呼んでおく。

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、以下参照）、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および製造業支援型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——製造現場の効率性や改善に誇りをもち、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日系企業に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、交渉力、語学・プレゼン力、ネットワーク構築などについては比較的弱い。
- ②進出・撤退の慎重さ——新フロンティア地域への進出決断は中韓企業などに比べてはるかに遅く、準備も長くかかるが、いったん進出して事業が立ち上がれば多少の困難があってもその国から退出しない。他国企業にみられるような、リスクをとって先駆者利益を狙い、だめならばさっさと撤退するといった性向はみられない。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などである。
- ③民間支援の提供——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多い。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⁶。

状況変化への迅速な反応や短期利益の追求、柔軟なパートナーの組換えなどを基本とする世界の常識からすれば、動きが遅い日本のやり方は、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、信頼できるヒトと企業をさがし、あるいは育て、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、それゆえに工業化をめざす途上国から歓迎され、長期的な信頼関係を築きやすいという側面があることも否定できない。ミャンマーやアフリカの多くの国など、直接投資を受け入れはじめた国はまだ気づかないかもしれないが、それが長年続くと自国に貢献してくれる投資家とそうでない投資家の区別が次第に明瞭となってくる。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。

ここでの問題は、こうした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であろう。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並行的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、日本型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

⁶ 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。ただし中小企業にとっては、後継者として訓練した従業員の引き抜かれは大打撃であることも事実である。

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、戦略的マーケティング、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品質と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、この要望の切実さは理解できよう。行政は、そうした要望に時限的かつ側面支援的にこたえるべきである。

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、この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。むしろ各自治体にとっては大問題だが、ここで論じている日本型ものづくりの将来像という大きな観点からは、重要でないのである。中小企業の海外展開は飛躍のための1つの手段であり、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。ものづくり中小企業の数是全国的に激減しているが、もしかしたら、新時代を切りひらくにはこれまでほど多くの企業数はいらぬのかもしれない。これを積極的に述べれば、将来の日本にとって、長期に固定された従来のピラミッド型企業集積よ

りも、(他国では普通の) 一社内に多くの機能を取り込んだ独立型企業による柔軟な連携形成のほうがふさわしいのではないか。もしそうならば、単工程に特化する無数の町工場ではなく、経営と技術をより大規模に展開するグローバル企業を育成支援することが重要になる。その際には、日系企業の新海外展開の中身として、製造業企業の数の減少、平均規模の拡大および総合的経営力の強化という政策目標さえ掲げられてもよいかもしれない。

以上は淘汰される町工場にとっては厳しい話だが、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問題は、これも前述したように、生き残れない企業の永続的保護ではなく、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。なお、淘汰される企業の類型化については、のちに議論を追加したい。

<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。彼らにとって、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さらに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つの国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大いに利用(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の国である。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工業用地を提供し、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っているものの、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2国間関係は、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やベトナム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、工業化開始のタイミング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。

優等生国あるいは永遠の生徒国のいずれの場合も、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みれば、将来にわたって生産連携しうる真のパートナー国を得ることに成功しておらず、下手をすると強力な競争相手を育ててしまう。あるいは逆に、永遠に教え続けなければならない。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国——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（ASEAN4およびベトナム型）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）、機械設備の操作・メンテのみならず、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、部分的・局所的に成果をあげているが、日本の官民がビジョンを掲げ、国を挙げて取組んでいる経済政策とはまだいえない。なお、この核心的な海外技術移転を成功させるには、他方で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ままでもない。このようなウィンウィン型の技術移転政策の提案が、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に特有な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ホスト国に対する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。ベトナム政府の政策・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
が、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到底無理だが、
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としてあげられる。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。ただし日本の官民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。また能力があっても、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ように思われる。

4. 「つながり」をつくるリーダーの役割

ものづくり中小企業が創業の地を離れ、言葉も習慣も法令も企業文化も異なる外国で活動
を始めるときにおそらく決定的に重要となってくるのは、新たにダイナミックな「つなが
り」の構築である。つながりには、事業パートナーとしての現地企業、新たな顧客やサブ
ライヤの獲得（日系・非日系・現地を含む）、日系同士の連携や相互支援、現地の中央・地
方政府との関係、銀行・商社・商工会・業界団体・研究機関等とのつきあい、日本の支援
機関との関係（大使館、JETRO、JICA、HIDA等）などがある。既存の関係から離れ、信
頼できるパートナーもコネもない新天地において、それらを更地から構築せねばならぬ。
そうした新関係の獲得こそが、中小企業にとっては飛躍の場ともなり、逆に失敗すれば破
綻の原因ともなる。

新しいつながりを作るとは、組織イノベーションに取り組むことである。そこには予期せぬ
障害、思わぬ妨害が多数待ち受けている。これらを1つずつ突破していくには多くの時間
と費用とリスクと忍耐が要求され、また運不運の要素も否定できない。本来こうした努力
は各企業が担うものであるが、企業と市場にまかせているだけでは地域としてあるいは自
治体として、海外進出を加速することはできない。そこにはどうしても、ダイナミックな
人物あるいは組織によるリーダーシップが必要である。各企業の努力を束ね、方向性を与
え、対立・相違は調整しながら、次々と出現する困難に対して責任をもって根気よく立ち
向かう人物あるいは組織が、その地域ないし業種を活性化させ、中小企業の海外進出を成
功させるのである。換言すれば、そうしたリーダーが存在せず、各企業の努力に委ねるだ

けでは中小企業の海外進出は全体としてあまりうまくいかない。

われわれは本研究を通じて、海外進出に取り組んでいる日本国内のいくつかの先進地域を訪問したが、そこでは必ずリーダーとなる人物ないし組織が存在し、中堅ないし中小企業の海外進出を誘導かつ支援していた。彼らが担うべき組織イノベーションの機能は上述した通りで全国的にほぼ同じだが、具体的に誰がその役割を担うのかについては、自治体や地方ごとにさまざまなパターンが見られた。これはきわめて興味深い事実である。肝心なのは地域や業種のために献身的に働く元気なリーダーが存在することであって、そのリーダーが官か民かNPOか、自治体の首長かアンカー企業のOBか、専門家か金融機関か、はたまた大学教授かはそれほど重要ではないのである。彼らは、ほとんどボランティアベースで活動することも多い。いくつか例をあげよう。

北九州市は環境ビジネスの海外展開にきわめて積極的な都市である。これは、環境破壊に悩んだ工業都市という高度成長期の歴史の中で、未来志向の一連の市長、それを支えてきた市職員、環境問題を制約から新事業へと高めた新日鉄とそのOBからなる、官民共同の長年の努力が実を結んだものである。実際、産業振興の取り組みでは、九州の自治体の中では北九州市の能動性が群を抜いている。また1973年に環境企業を立ち上げた鶴田暁氏は、現在でも市の環境政策と国際協力を指導している。

神戸市は、海と山にはさまれた狭い平地という地勢的制約を突破するため、長年山を削り海を埋め立て、鉄道や道路を敷いて住宅を建設し新産業を誘致する、あるいは市民の憩いの場となる観光施設をつくるといった街づくりを積み重ねてきた。また震災後の復興や区画整理にも尽力した。こうした能動的産業振興の伝統は、市長や市職員に指導力と実践力を与えた。われわれは2012年に設置された神戸市アジア進出支援センターを訪問したが、会合の中身の充実、最新資料のストック、支援プログラムの有効性、隣接するJETRO神戸オフィスとの連携や甲南大学の研究者との協力などに感銘を受けた。同センターは少数精鋭の市職員で運営されており、そこにはプロフェッショナルリズムがあふれ、官僚的形式主義は見られなかった。

尼崎市や大垣市では、地方銀行や信用金庫といった地元密着型金融機関が、市と密接に協力しながら、中小企業のアジア展開を積極的に支援している。具体的には、勉強会・セミナーの企画、融資顧客との日常接触のなかでの関心の吸い上げと海外展開支援部署への照会・紹介、海外ミッションを通じる情報収集、海外の支店・事務所・協力機関の設置などである。この動きは、この数年来、顧客中小企業の海外展開に対する関心と情報・支援ニーズが急速に高まったことに対する、地銀・信金の事業戦略の拡張といえる。

諏訪地域では、中核企業だったセイコーエプソンやオリンパスの海外移転に伴う空洞化危機への対処が、すでに1990年代から開始されている。精密機械の集積地としての同地の特色を活かした新産業創出に各市町村の商工課や商工会とともに取り組んでいるのは、非営利団体の諏訪圏ものづくり推進機構（スワモ）や（公財）長野県テクノ財団諏訪テクノレイ

クサイド地域センターであり、そのリーダーの多くはセイコーエプソン出身者である。地域特有の取組みとしては、諏訪圏工業メッセ、デスクトップ・ファクトリー研究会、世界最速試作センターなどがある。ここで NPO が有効に機能するのは、同地域が岡谷市・諏訪市・茅野市・下諏訪町・原町・富士見町からなる複数自治体の集合であり、行政単位では地域的広がりを持った活動が十分行えないためである。なお小型精密機械を得意とする同地方が主としてターゲットするのは欧米市場であり、途上国市場ではない。

このような観点から大阪を中心とする関西の状況を見れば、この地域には日本の主力企業や中堅企業が集中し、また東大阪を筆頭として多くのものづくり中小企業の集積が存在し、実力と規模でわが国有数のものづくり拠点を形成している。また支援側も、行政では近畿経済産業局、大阪府、大阪市、支援機関では JETRO 大阪本部、中小機構近畿本部、JICA 関西、海外産業人材育成協会（HIDA）、太平洋人材交流センター（PREX）、大阪産業振興機構（IBO）、民間では関西経済連合会や大阪商工会議所、また地銀・信金による海外展開支援もあり、途上国に進出した企業による他企業進出の支援、さらには在阪ベトナム総領事館があり、それぞれに活動を展開している。官民ともに活発であり、中小企業の海外進出支援においても、多数のプレーヤーとコーチからなる複合的様相を示している。おそらくこのリーダーの多層性が、日本の中でも関西が企業の海外展開支援に最も積極的かつシステムティックに取り組んでいる地域であり、ベトナムをパートナーとして、関西ベトナム経済交流会議の設置や民間団体による長年の定期的交流が行われてきた背景であると思われる。

主力企業が抜けたあとの企業城下町がすべて再生するわけでもなく、かつて公害に悩んだ工業都市がみな環境産業を起こせるわけでもない。ある地域や業種でいかなる人物や組織がどのような経緯をへて産業振興のリーダーとして登場するかは重要な問いであり、事例研究および理論研究の興味深いテーマとなりうるであろう。ここでとりあえず言えることは、産業リーダーのありようは歴史・地理・産業構造といった客観的要素にしばられると同時に、先頭に立つ人物のビジョンと知恵と行動力の高さという属人的要素もきわめて重要であるという両面性である。またそれは偶然にも左右される。行政や学者が有効な産業リーダーの出現をどれだけ演出ないし促進できるかは、むずかしい問題であろう。

5. 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、具体論は次章以下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>

いかなる条件を備えた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物が、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ものである。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、フィー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。もちろん、しっかりした経営計画が必要なのは、海外に投資するときだけではない。企業全体の発展戦略の1つの重要コンポーネントとして海外拠点建設を位置づけることが大切である。
- ③製品の性格——製品の技術的、物理的あるいは納品・サービス上の性格は、生産拠点の立地を決める客観的要因である。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のか、法律・税制上の優遇が受けられるかそれともむしろ追加負担があるかなどである。一般的に言って、労働集約的で優遇策も受けられる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、重厚長大、あるいは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やすりあわせを要求される性格のものか、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。これは納品のコスト・時

間に関わる問題である。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、充実したアフターサービスが要求される耐久消費財の販売あるいは設備の建設・設置か、それとも売り切りの製品か。前者の場合は現地での顧客対応が重要になる。第4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多数の企業と競争している汎用部品のサプライヤか。一般に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⁷。

- 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。ものづくりや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、海外進出の成否を決める。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お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、一言だけ補足しておきたい。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、日本側の追加的設備投資はほとんど発生せず、現地スタッフを雇う必要もあまりないから、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、技術指導のために人を時々派遣する程度であろう。これは初期の

⁷ 細谷（2013）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。その理由としては、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。

試行的進出に向けたやり方である。次に、すでに進出している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。さらには、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共同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。相手の裏切り・契約不履行、経営方針の相違、協力解消などの別のリスクの可能性が出てくる。

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「工場は県内・市内に残してください」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。本社機能のキープを条件に海外進出を支援する自治体は多いが、市場経済のビジネスにおいて、そのような条件が満たされるかどうかは実際にやってみなければわからない。海外工場が旺盛な需要と新たな顧客を得て大きくなり、日本の町工場での生産を凌駕するケースをしばしば見かける。このパターンは決して例外ではない。ほとんどの生産と利益が海外活動に属し、日本で創業者が引退すれば、本社は形骸化する。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、ごく少数の人間しかいない中小企業の場合、最もダイナミックな人間がどこにいるかによって企業活動の中心は大きくシフトするであろう。

<オンリーワン以外の企業>

2012年から2014年にかけて、本研究では国内のものづくりクラスターをいくつか訪問し

た。東大阪市、尼崎市、神戸市、岡谷市、諏訪市、名古屋市とその周辺、大垣市、岐阜市、東京都大田区、北九州市などである。各自治体にはそれぞれ固有の特色が見られたが、多くの支援機関からかなり共通に聞いた話として、「わが市の中小企業は至極元気で、国内事業が行き詰まったから海外はどうだろうかというような企業はほとんどなく、しっかりした事業拡大計画を立て人材も場所も確保したうえで海外に出る企業がほとんどです」というものがある。企業見学を依頼すると、どこの機関も、立派な賞を受賞した優良企業を紹介してくれるのが常であった。

ここには勝者バイアス(後述)が存在する。研究者にとって優良企業の訪問も有意義だが、そうでない企業の状況も知りたいものである。行政に接触してくる企業は能力や規模においてすでにふるいがかけており、何をしたいか、いかなる支援が欲しいかをすでに把握している企業が多い。一方で、ほとんどすべての自治体でものづくり中小企業数は激減しているのだから、そうではない多くの企業が人目に触れないまま消滅していることも否定しがたい事実である。ここで提起したい問題は以下のとおりである。

中小企業を大まかに分ければ、ダイナミックな社長のもとで経営力、技術力、販売力などが充実した優良企業が一方に必ず存在する。そうした企業は、順境逆境にかかわらずビジネスを拡大していく勢いにあふれている。行政が彼らを支援することは、産業ダイナミズムを加速するという意味では有効だが、何もしなくても彼らは発展していくであろう。他方で、不況・円高や産業衰退に打ち勝つことができず、生産性向上やイノベーションの能力を欠き、あるいは零細で後継者が期待できないような企業も必ず存在する。行政が彼らを支援して再生させることは至難の業であり、政策的に費用対効果が得られない。また、市場経済における企業の参入退出は自然な現象であり、その抑制はむしろ経済活力の喪失につながる。こう考えると、明らかな勝ち組も明らかな負け組も、政策の支援対象には必ずしもなりえない。

問題は、これらの中にどれだけの企業が存在するかである。指導力、経営力、技術力、販売力などをある程度備えているがオールラウンドに優秀なわけではなく、あるいは現在危機に直面しており、ゆえに外部支援が得られれば大きく伸びる可能性を秘めている。しかし眼前の問題を乗り越えることができなければ縮小あるいは破綻の運命をたどるしかない。そのような企業を発見し、適切な介入をすることが、効果的な産業政策の要諦だと思われる。すなわち、指導しなくても優秀な学生や救いようのない落第生ではなく、ピラミッドの真ん中あたりに存在する多くの平均的な学生をどれだけ優秀にできるかが鍵なのである。

たとえば、わが国ではオンリーワンどころかごく普通の企業で、これまで大手の指示通りに部品を納め、QCDを達成し、企業城下町を構成してきた裾野企業群——金型、プレス、鋳造、鍛造、金属加工、熱処理、めっき、精密プラスチック、ねじ・ナット・ばね類など——は、いまや既存販路の消滅によりその多くが苦境に陥っている。あるいは、工場・建物設備の製作・設置・メンテに携わる企業は、コスト圧力や顧客企業の海外移転に直面

し、やはり外に出なければ競争力と販路を失う状況に追い込まれている。彼らの中には有能な社長や社員に恵まれており、放っておいても海外雄飛が可能な企業もあろうが、そうでない企業も多いはずである。彼らの技術や品質は国内では標準的かもしれないが、途上国基準では「優良」であり、外に出れば事業を拡大することも現地企業を指導することもできよう。各自治体は、このような企業の数と実態を把握できているのであろうか。そして、政策はこのような企業の発展を主たる目的とすべきであろうか、それとも市場淘汰に任せて消えゆくのを放置すべきか。将来この種の企業は、これまでと同じ数は必要ないのであろうか。

これらの問いへの答えは、日本型ものづくりの将来ビジョンが確定しない限り定まらないはずである。また行政が、自分たちに見えるあるいはコンタクトしてくる企業のみを対象に支援をしても、やはり解は得られない。長期ビジョンを作り、もし支援対象企業がビジブルでないならそれを探し出したうえで、政策を打ち出すことも肝要となってくる。

6. 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。

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。 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)。</p>

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・準備状況・製品の特性等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）。

関西としてこの分野で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、ある企業目標（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⁸。このうち販売促進は、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、商談会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解決提案を行うことである。政策的に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・企業などがある。もちろん日本企業全体の問題については、日本を代表する大使館や経済産業省などの中央政府機関が

⁸ 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。もちろん企業目標は達成されるのが望ましく、実際に高い確率で達成されるが、成否に関わらず支援は時期がくれば打ち切られる。成功企業については、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を通じて次段階の政策に活用するのが理想である。ハンドホールディングの例としては、JETROによる中小企業の輸出支援や海外進出支援、KOTRA 海外事務所による韓国中小企業への販促・市場調査・パートナー探しの支援、台湾中小企業処による国内の地域産業クラスター創成（OTOP）、マレーシア貿易開発公社による選別された中小企業の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。

交渉すべきだが、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ベトナム政策をリードすることができよう。

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、ベトナムにある日本大使館や先方機関をはじめとする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。

以上で推奨した行政・支援組織間の連携、およびそれを通じる関心企業への現地情報とワンストップサービスの提供、さらにはベトナムの省庁・諸機関との関係づくりはこの数年間に関西において急速に進行している。成果を期待したい。

7. 空洞化論

最後に、近年の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2012年度報告書の第6章で展開されているが、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中小企業海外展開支援策が、わが国の空洞化を加速する可能性はあるのだろうか。それとも海外進出の流れは政策の有無にかかわらず進行するものなのだろうか。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⁹。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海外に進出する企業の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 (リーマンショック後の変化) という点で、我々の問題意識に応える情報になっていない。

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く、この理由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。そこでは、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

⁹ 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。

いることが報告されている¹⁰。

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（および行政によるその支援）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多く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。技術的限界は、以下の4点に分類できる。

- ①集計問題——ものづくり中小企業のみを対象と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む状況は不可逆的变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、コスト削減圧力およびグローバル調達加速は、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。現在リーマンショックから6年しか経過しておらず、観測できるデータは数年分しかないため、この変化を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質的な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、海外生産委託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、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。この問題を正面から問える統計手法は今のところ存在しないし、将来も存在しないであろう。操作変数や時間差（グレンジャー因果関係など）を利用することは形式的に可能だし、実際のところ研究者はこれらを常用しているが、それだけでは真の因果関係の検出は不可能である¹¹。

¹⁰ 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、海外展開先が1工場のみ企業は、「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。

¹¹ 日系企業海外展開の研究者の1人である戸堂康之氏も、既存の実証研究は統計学的に可能な手法を駆使しているという意味で因果関係の考慮はしているが、それが真の因果関係を発見できているとは必ずしも言えないとした（2014年2月19日、GRIPS開発フォーラム主催「中小企業の海外展開」勉強会にて）。

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。また、海外展開に関するアンケートによることで回答する企業は、おそらく成功企業が多い。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前時点に戻って把握することが必要だが、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。上で引用した加藤（2011）は小サンプルながら、この条件を満たす数少ない研究であるが、そこではかなりの数の失敗企業が検出されている。

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ないし加速させているかどうかを判断することは困難である。『中小企業白書 2012 年度版』に掲げられた、「企業が海外進出しても国内雇用はむしろ増える」という議論を頼りに海外進出支援を正当化している自治体も多々見受けられるが、それは彼らが実施している最近の中小企業海外進出支援政策とは直接関係のない、別現象にかかわる数字にすぎないのである。

最後に再び付言すれば、第3節で強調したように、グローバルな産業動態の中での旧産業の防衛は長期衰退への確実な道であるから、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、それは「ものづくり中小企業の海外進出を止めるべきである」という政策的結論に必ずしも結びつかない。すなわち、空洞化の事実確認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。

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』、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。
- 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。
- 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.
- 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.