

概要

本研究の目的は、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施策・体制を検討し、提言をとりまとめることにある。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。国内市場の縮小、大企業の海外進出の加速、新興国企業との競争激化や新興国の需要伸張等、事業環境が激変するなか、従来の親企業を中心とした系列的な日本型生産関係が崩れつつある。特にリーマンショック以降、大企業への追従ではなく、海外市場に活路を求め、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、ものづくり中小企業の海外展開は、わが国の最重要課題のひとつとなっている。国の方針は『中小企業白書 2010 年版』を転機として、2010 年頃から、中小企業の海外展開の積極支援へと大きく舵を切った。2010 年 10 月に経済産業大臣を議長に「中小企業海外展開支援会議」が発足、2011 年 6 月には「中小企業海外展開支援大綱」が策定されるなど、オールジャパンによる支援体制が整備されてきている。2012 年 12 月末に発足した安倍政権はこの方針を一層推進し、緊急経済対策及び 2013 年 6 月に決定された新たな成長戦略「日本再興戦略」は、国際展開戦略の中で、潜在力ある中堅・中小企業等に対する重点的支援を謳っている。

本研究は、これらの動きに時宜的に知的インプットを行い、実効性と政策インパクトのある分析と提言をすることをめざすものである。2013 年度は、前年度の関西とベトナムに焦点をあてた調査を発展させ、より包括的な分析をするために、国内調査においては関西及び他地域の取り組み、海外調査においては日本のものづくりパートナー先行国であるタイに焦点をあてた情報収集を行った。そして、①日本型ものづくりのアジア展開戦略の検討、②国内各地域において特徴ある中小企業の海外展開支援や企業の取り組みの分析、③タイ現地調査の実施、及びその結果をふまえたタイとベトナムの比較分析を実施した。

本研究の意義と主なメッセージとして、次の 3 点をあげたい。

- 日本のものづくり新時代を切り開くためのビジョンを策定する必要性を指摘し、その指針を具体的に示したこと。
- ものづくり中小企業の海外展開支援は、各地域の産業集積の特徴と密接に関係していることを示し、海外進出支援のめざす方向として、地域に根ざした国内ビジネス支援機能と海外展開支援機能、及び現地支援機能を連携させる仕組みをつくる必要性を指摘したこと。あわせて、国内各地の好事例の紹介を通じて新しい「つながり」構築のハブとなるリーダーの役割の重要性を示したこと。
- タイとベトナムの比較分析をふまえて、日系中小企業の海外進出を持続的にするためには、産業発展段階など相手国の事情を理解したうえで長期的な互惠関係を構築すべき点を示したこと。その観点から、相手国のコミュニティとつながり共創プロセスを生み出す努力の必要性、日本の産業政策と産業開発協力を調和化させてアジア諸国と

「ものづくパートナーシップ」ビジョンを共有する意義を強調したこと。

ものづくり中小企業の海外進出を論ずるにあたって、分析の範囲と意図について述べておきたい。本研究プロジェクトにおいて、ものづくり（製造業）とは、製品、部品、原材料、それらの加工処理のいずれかは問わないが、業種的にはわが国がこれまで競争力を持つとされてきた機械系産業に属する分野（金属、その他素材、一般機械、産業機械、輸送機械、精密機械、電子・家電など）を中心に考える。またそれらを支える素形材・裾野産業、あるいは高い加工技術・通信技術・環境技術などを持つ企業も含まれる。一方、資源エネルギー開発、農林水産などの資源系産業、あるいは金融、商社、運輸、医療、コンサルタント、ソフトやコンテンツなどのサービス産業の場合は、以下の議論が必ずしも適用されない部分があるかもしれない。

企業の海外進出あるいは海外展開にはさまざまなタイプが存在する。すなわち、商社を介した輸出、直接輸出、代理店契約、販売網構築、委託生産、工場ライン借り、ライセンス供与、提携企業への技術支援・人材派遣、企業買収（M&A）、既存工場の買収、現地企業との合弁、複数企業共同進出、貸し工場入居、工業団地入居、工業団地外の新工場建設などである。これらには直接投資に分類されるものもそうでないものもある。本報告書でとりあげるのは、何らかの形で日系中小企業の生産拠点が海外に構築されるケースである。ゆえにメード・イン・ジャパン製品の海外販売促進（輸出や販売網の構築）は、それが生産拠点の構築につながるものでない限り、検討対象からは除外しておく。

このように対象を絞るのは、できるだけ具体的で実践的な政策支援を検討し提言するためであり、時間とリソースの制約を前提にした戦術的なものである。しかしながら、本研究の関心は必ずしも狭い領域にとどまるわけではない。地理的・業種的・機能的に限られた範囲を論じながらも、より広い視野から、日本のものづくりのあるべき姿、日系企業の海外展開のあるべき姿といった上位議論にも言及したい。このことは、報告書の総論を読んでもいただければ明らかになるであろう。また、研究対象の絞り方がなぜこうなったかについても理解していただけるのではないかと思う。

本報告書の構成と内容は以下のとおりである。1～2章を総論、3～7章を各論と位置づけている。

第1章は政策論である。まずものづくり中小企業の現況を概観し、近年の中小企業の海外展開は、日本式生産のフルセット型海外展開の崩壊という不可逆的变化の一部である可能性があることを指摘する。この状況を前提に、ものづくりの新時代を切り開くための指針を提示するとともに、海外進出支援における論点整理が行われる。指針とは、「新産業の創造」、「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支援」の5つである。また、すべての中小企業に対して海外進出支援をする必要はなく、政府・公的機関は支援対象とする企業、海外に出すものと国内に残すべきものを明確にしたうえで、

海外展開支援企業を選別し、適切な支援メニューを整備・拡充すべきことが主張される。とりわけ、支援をあまり要しない優秀なオンリーワン企業でもなく、支援をしても消滅する可能性が高い零細企業でもない、その中間に属する多くのものづくり中小企業（これには裾野・下請け企業の大部分が含まれる）が将来になうべき役割についての政策思考が重要である。さらに、既存の関係から離れて新しい「つながり」を構築するための有能で能動的なリーダーの存在が、海外展開の成否に決定的に重要であることを指摘する。最後に、空洞化論については、リーマンショック以後のものづくり中小企業の新たな国際化の波が、国内の雇用・所得・技術等に空洞化を発生させているか否かは、既存研究では判断ができないことを述べる。また、たとえ空洞化が確認されたとしても、それは中小企業の海外展開を阻止することによってではなく、一方で町工場のグローバル企業化を支援し、他方で日本国内に新たな成長産業を創出するという2トラックアプローチで解決すべきことが主張される。

第2章は支援策・事例・提言をまとめたものである。2010～11年度が全国・地域レベルによる中小企業の海外展開支援の体制立ち上げ期とすれば、2012年度以降は支援拡充期といえ、国レベルでは初期の経験をもとに工夫がなされ、地方自治体による支援が本格化した。安倍政権（2012年12月末発足）が打ち出した緊急経済対策、続く日本再興戦略においても、中小企業の海外展開は重点施策になっている。こうした背景のもと、本章では3つの観点から分析を行っている。第1は、政府や経済協力機関等、国レベルで新たに導入された支援策のレビューである。特に中小企業に対するハンズオン体制の拡充・強化、多様な支援機関が連携した実務レベルのプラットフォーム構築、政府開発援助（ODA）の戦略的活用、金融面の規制緩和は注目すべき取り組みである。第2は、国内の産業集積地で地方自治体、経済団体、NPO等による、内外のネットワーク化を強化し、「つながり力」を高める支援策の分析と事例紹介である。具体的には、①特定国への進出支援をターゲットし、官民一体となった協力を重層的に展開する取り組み（近畿地域「関西ベトナム経済交流会議」）、②国内ものづくり支援を拠点に、海外展開に関する情報ネットワークとつながる取り組み（大阪府、諏訪圏、尼崎信用金庫）、③海外展開支援の拠点で「寄り添い型支援」を実施して企業とつながる取り組み（愛知県、神戸市）、④海外展開支援の拠点をつなぎネットワーク化、ワンストップ化する取り組み（北九州市）、⑤ビジネス手法で進出先国の開発ニーズに対応、相互互惠で相手国とつながる取り組み（北九州市、諏訪圏）、を紹介している。第3に、タイとベトナムの比較分析をもとに、相手国との互恵的な関係を築くために、進出先各国の産業発展段階に留意しながら、中小企業の海外進出という日本の産業政策と相手国の産業開発協力とを調和化させていく必要性を論じている。特にタイでは長年の経済協力や人材交流で蓄積された人材・組織ネットワークが存在し、これを財産として日系中小企業へのコンサルティングやビジネスマッチングに取り組む意義を強調している。

第3章は、近畿地域の地方自治体による「生産展開型」支援（＝生産拠点や生産機能の海外展開支援）の現状と課題を分析し、中小企業の海外進出における地方自治体の役割を考察している。まず第1に、自治体及び産業支援財団等による相談、セミナー、海外ビジネスマッチング、海外ミッション、現地支援機能（海外拠点）の取り組みを紹介し、例えば

海外ビジネスマッチングや海外ミッションにおいては、国内の各中小企業の属性に合致した支援となるような準備プロセスや運営方法をとる必要性、現地支援機能については委託方式の長・短所をふまえて、国内と海外のニーズを擦り合わせる仕組みを織り込む必要性を指摘している。第2に、注目される新しい支援事例として、中小企業の共同進出(集団FDI)、インフラ輸出型の進出支援(北九州の取り組み)、JICA事業である「タイ日・お互いプロジェクト(正式名称は、「タイ国 日本タイ・産業クラスターリンケージのための体制整備調査)」に焦点をあてている。特に「タイ日・お互いプロジェクト」は、日本の複数の自治体のキーパーソンとタイをつなぎ、地域の産業集積の特性をふまえた海外クラスターパートナーの選定を含め、様々な支援メニューを織り込んだ包括的な海外進出支援を構想する試みとして、具体的に紹介している。そして最後に、中小企業がアプローチしやすい海外展開支援体制をつくるには、国内ビジネス支援機能との連携が不可欠であること、地域における日常的な関係性をもとにプラットフォームを築き、そこに海外展開支援機能、現地支援機能といった内外の支援を有機的に連携させる仕組みづくりの必要性を強調している。

第4章は、今年度行った国内調査にもとづき、諏訪・岡谷地域、中部地域(愛知県を例に)、九州地域(北九州市を中心に)、神戸市・尼崎市といった国内の主要な産業集積地における中小企業の現状や海外展開支援策について、まとめたものである。まず各地における産業集積の歴史的背景、中小企業の現状と支援体制、特徴的な海外展開の取り組みについて分析し、そのうえで地域・地方自治体等による海外展開支援を比較検討する幾つかの着眼点を整理している。着眼点としては、歴史的背景等による産業集積の多様性(例えば、今も企業城下町か否か)、地域経済を牽引する(していた)大企業の海外進出の動向、中小企業支援の担い手や海外展開支援のリーダーの所在、公的支援の活用状況、空洞化懸念への対応状況等があげられる。特徴的な海外展開の取り組みの例としては、諏訪地域における6市町村を束ねた広域的な取り組み(諏訪圏ものづくり推進機構、デスクトップファクトリー研究会等)とそれを支える自治体と大手企業のOB人材、中部地域では以前からあったグレーター・ナゴヤ・イニシアティブを基盤とした、海外展開支援と国内投資促進の二本柱による地域の国際化の取り組み、「ハヶ岳構想」といわれる産業構造の多様化への取り組み、自らの公害克服経験を「北九州モデル」として体系化して国際協力と環境ビジネスの両輪でアジア展開をめざす取り組み、それを支える大手企業OB人材、神戸市における「寄り添い型」でハンズオン支援及び海外進出のチェック項目の作成、等がある。

第5章は、日系企業の集積があり、ビジネス・居住環境ともに比較的良好で、さらに近年「チャイナ・プラスワン」で投資先候補として日系中小企業の強い関心を集めているタイに焦点をあて、日系中小企業の進出状況(機械金属5業種を中心に)、日本とタイの中小企業のビジネスマッチングの取り組み、及び中小企業がタイ進出する際の留意点を論じている。日本の中小企業が進出候補先の企業や機関と真につながるには様々な障壁がある。本章はこうした課題を念頭において、進出希望先のコミュニティとのつながり形成をめざして、筆者が所属する阪南大学の中小企業ベンチャー支援センターとタイのチュラロンコン大学サシン経営管理大学院日本センターが2012年から年1回実施しているビジネスマッチングについて詳しく紹介している。このビジネスマッチングは、両機関がもつ産業界との連携

をつなぎあわせて、日系中小企業とタイのコミュニティがつながるプロセスを生み出す努力である。さらに、今後のタイ進出の留意点として、①外資優遇政策の変更（ゾーン制から、付加価値・技術への貢献を重視した選択的優遇策へのシフト）と②最低賃金の全国一律引き上げを指摘し、含意として、日本側はタイの産業高度化への取り組みを十分理解したうえで、タイとの共創による進出方法を検討すべきと提案している。タイの地場企業と直接競争するのではなく、例えば、地場企業の技術力アップ、新規顧客の開拓（日本企業のサプライチェーンへの参画等）といった、タイ側にもメリットがあって互恵的な進出をめざす必要性を強調している。

第6章は、タイとベトナム南部の産業人材育成の最近の状況について比較分析し、ベトナムの今後の産業人材育成への示唆を考察している。焦点は、日系中小企業に比較優位がある機械系の製造業の技術者・技能者・ワーカーの層である。まず両国の共通点として、中小企業は大企業より1段階下げた教育訓練資格で技術者や技能者を採用していること、大卒志向が強く技能者の社会的地位が低いこと、が指摘される。相違点としては、工業化の歴史の蓄積を反映して、技能者育成政策はタイの方が進んでいることが示される。またタイでは産業界と教育訓練機関のハブとなる組織がそれなりに機能しており、泰日工業大学やタイ自動車インスティテュート、タイ金型工業会はその例である。ベトナムにおいては、少なくとも機械工業分野では産学連携は個別の企業と教育機関の自助努力に依存しており、業界団体の役割は小さい。現在タイの労働市場は失業率が低く（0.7%）優秀な技術者の獲得が至難であるのに対し、ベトナムではタイほど逼迫感はない（ただし、優秀な技術者・技能者の採用が容易でない状況には変わりない）。タイの経験から得られるベトナムへの示唆として、企業の技能向上訓練を促す施策の整備、技能者の社会的地位の向上、地元ベースでの産業人材育成の促進、公的な職業訓練校の役割を論じている。また、現地の教育訓練機関が日系中小企業と協力するメリットを十分認識すれば、当該国の工業基盤の強化と日系中小企業のビジネスチャンスの拡大が互恵的に進む可能性があるとの期待が示されている。

第7章は、現地調査の結果をもとに、タイの最近の経済状況や産業開発政策を概観し、タイ政府や関係機関による産業開発への具体的な取り組み、日系企業と関係が深い現地の教育訓練機関の活動、現地における日本の支援機関の取り組み等について紹介している。そして、昨年度焦点をあてたベトナムと比較検討し、特に日系中小企業の進出の観点から得られた示唆をまとめている。両国を比較した場合の顕著な違いは、自動車、電子・電気分野の産業集積の充実度合いである。特にタイでは地場の裾野産業が相対的に発展し、既に多くの日系企業の集積があることから、新規進出する中小企業にとってより競争が熾烈といえる。タイ政府や経済団体も、日系中小企業の進出による競争激化を懸念している。一方、ベトナムでは裾野産業はまだ育っておらず競争は顕在化しておらず、ベトナム政府は日系中小企業の進出を全面的に歓迎する姿勢をみせている。しかし、タイに比べてベトナムは、インフラ整備状況や教育訓練機関、日系企業のネットワーク等は十分ではなく、ビジネス・生活環境はより厳しいといえる。タイ政府は2015年のASEAN経済統合を控えて産業構造の高度化を重点目標に掲げており、新しい外資優遇策は高付加価値技術をもつ企

業を中心に誘致する方向が示される見込みであり、条件にかなった日系企業のみ進出を歓迎するとのスタンスをとっている。以上をふまえ、本章では、日本としてはタイ側の事情に十分配慮したうえで、中小企業の海外進出支援に取り組む必要性を指摘している。長期的視点から互恵関係にもとづく「ものづくりパートナーシップ」構築をめざし、産業協力ビジョンを両国で共有することが重要である。中小企業の海外展開という日本の産業政策と相手国のニーズをふまえた産業開発協力との調和化を意識した取り組みを期待したい。

最後に、本研究プロジェクトの実施において、実に多くの方々のご協力をいただき、心から感謝したい。昨年度に続き、近畿経済産業局国際事業課や大阪府商工労働部の関係者には現地調査を含め、貴重な助言と協力をいただいた。国内調査においては、関東経済産業局、中部経済産業局、九州経済産業局、愛知県、兵庫県、諏訪市、岡谷市、名古屋市、神戸市、尼崎市、北九州市の自治体や支援組織、及びこれら地域の企業や金融機関等の関係者から、きわめて有用な情報提供をいただいた。特に各地域において中小企業の海外展開という新しい流れの中で、地元の企業に寄り添いながら、様々なネットワークをつなぐ連携のハブとなっている組織や人々の情熱と努力に強い感銘をうけた。同様に、タイ現地調査で訪問した支援組織、企業や専門家の方々に貴重な情報を提供いただき、また、研究会ではコラボレーション企画を通じて、国際協力機構関西国際研修センター（JICA 関西）、（公財）太平洋人材交流センター（PREX）の関係者や専門家に大変お世話になった。重ねてお礼申し上げたい。そして最後に、本研究プロジェクトに取り組む機会を与えてくださったアジア太平洋研究所に深く感謝したい。

2014年3月

一般財団法人 アジア太平洋研究所
「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」
リサーチ・リーダー 大野 泉
(政策研究大学院大学教授)