

近年、中小企業が大企業との系列関係に甘んじることなく、独力で海外へ進出するケースが増している。こうした中、アジアとの「ものづくりパートナーシップ」をキーワードに、共創時代の政策ビジョンとその支援の在り方について提言した本が、このたび出版された。編著者である政策研究大学院大学（GRIPS）の大野泉教授に、本書の魅力について聞いた。

活路は東南アジアへ

——このたび出版された『町工場からアジアのグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策』の内容について、お聞かせください。

大野：本書は、ものづくり中小企業の東南アジア進出に関する研究成果をまとめたものだ。この研究は、2012年から3年間、大阪にあるシンクタンクの（一財）アジア太平洋研究所（APIR）と共に行ったもので、執筆陣には、私の



町工場から アジアのグローバル企業へ

—中小企業の海外進出戦略と支援策

大野 泉 編著
中央経済社
本体2,800円＋税

中小企業が独自の海外展開を模索するようになってきた。今後、日本のものづくりはアジアの産業発展とどう関わっていくべきか。そしてODAはどのような役割を担うべきか。中小企業、開発協力それぞれの分野の専門家が、新たな指針を提示する。海外展開の現状を把握する上でも、参考になる一冊だ。

ほか、地方自治体で中小企業支援に携る実務者や研究者、国際協力機構（JICA）の専門家などもある。製造業を中心に中小企業の海外展開が加速する中、日本型ものづくりのアジア展開に向けてどのような支援が必要かについて提言することが、本書の目的である。

——中小企業の海外展開が進む背景には、何があるのですか。

大野：実は、日本企業の海外進出は、急に始まったものではない。最初は70年代で、欧米諸国が日本からの輸出急増を受けて高い関税や非関税障壁を回避しようと、現地生産に踏み切った。その後、85年のプラザ合意後に、より安い人件費を求めて大企業が東南アジアに進出し、これに追随した中小企業の進出が続いた。

しかし、2008年のリーマンショックを機に、そうした傾向は大きく変わった。新興国の台頭を受けコスト競争が激しくなる中、大企業は部品の現地調達を増やすようになり、必ずしも日本の下請けから調達しなくなったのだ。他方、日本では国内市場の縮小や、後継者の不足、エネルギーコストの上昇といった悪条件が重なり、中小

企業にとって厳しい環境になっている。これに「チャイナ・プラスワン」が加わり、中小企業は近年、海外、とりわけ東南アジアに活路を求めるようになっていく。

これを受け、以前は産業の空洞化を懸念し中小企業の海外進出に慎重だった日本政府も、2010年以降、積極支援へ方針を転換。「中小企業海外展開支援会議」も立ち上げられた。そして現在、安倍政権は海外展開を成長戦略の一つに掲げ、5年間で1万社の海外進出を目指している。

——APIRとの共同研究の背景は。

大野：直接のきっかけは、APIRからお誘いをいただいたことだ。ちょうどこの頃、関西の中小企業の中でベトナム共同進出の機運が高まり、これを支援するイニシアチブを近畿経済産業局が立ち上げていた。行政や中小企業、経済団体などと連携し、地域の官民が一体となった取り組みに強く惹かれ、開発途上国を知る者として何かできることはないかとの思いから、研究を始めることにした。現地調査は、タイとベトナムで行った。80年代から多くの日本企業が進出しているタイでは、裾野産業が

ある程度育ち、日本型ものづくりを習得した現地人材や組織がある。また、自国産業の高度化に貢献する中小企業を受け入れたいという要望も強い。一方、ベトナムでは裾野産業や人材の育成はまだ不十分で、日本の中小企業には幅広い分野で進出して欲しいと望んでいる。こうした違いに着目して、両国を対象に選んだ。

ODAの役割は人材育成

——本書では、海外展開のキーワードとして「つながり力」と「ものづくりパートナーシップ」が挙げられています。

大野：一般的に、中小企業は大企業に比べて経営資源が乏しい。また、知名度が低いので現地の人を雇う時も苦労している。彼らが自力で海外に進出する場合は、現地社会と深いつながりを持つことが大企業以上に必要になる。同時に、日本の自治体や国内外の支援機関や金融機関、先行して海外進出した企業、現地の諸機関などとも、多層的なつながりを持つことが重要だ。こうしたネットワークを構築する力が、「つながり力」である。

その上で目指すべきは、現地社会に溶け込み、日本のものづくりを伝えながら、地場産業の成長に寄与していくという、双方にとって益となる形の海外進出だ。これが、「ものづくりパートナーシップ」というビジョンであり、私はこのビジョンの下で、新時代を迎えた中小企業の海外展開を推進していくべきと考えている。



政策研究大学院大学（GRIPS） 大野 泉教授

——先生は、そうした「ものづくりパートナーシップ」を構築するためにODAがどんな役割を担うべきかも論じていらっしゃいますね。

大野：私は、この「ものづくりパートナーシップ」の構築にあたり、中長期的な視点で現地人材を育成し、進出した中小企業とのネットワーク、つまり「つながり」を形成する上で、ODAは重要な役割を担っている。例えば、日本と東南アジアの職業訓練校同士が草の根技術協力を通じて連携し、日本のものづくりに必要な技術力や価値観を現地の人に教えている事例がある。このようにODAを触媒として、現地とのネットワーク形成をもっと進めるべきだろう。

外務省やJICAも、2012年より海外展開を検討する中小企業に対して現地調査や普及・実証の費用を支援したり、彼らの技術を活用した無償資金協力の案件化に取り組んでいる。ただし、これらの取り組みがサプライ・ドリブン（供給側の都合だけで援助を行うこ

と）にならないよう、現地に根付いたビジネスが展開できるようにすることが重要だ。

進出ありきではない

大野：中小企業が独自に海外展開していくことで、自由に顧客を開拓し、事業を広げていく道が開けた。すなわち、町工場がグローバル企業へと飛躍するチャンスが生まれたと言える。

だからといって、全ての企業が海外に行けばいいわけではない。本書で述べている通り、海外進出すべき企業には、条件がある。日本国内でオンリーワンの製品をつくり、世界に輸出した方がいい企業もある。進出ありきではない。さらに、単純に海外に出ればいいわけではなく、進出先で何をやるかが重要なのだ。

皆さんには、アジア諸国の産業発展と日本のものづくりの間に、今後、どのような関係が築かれていくのか、中長期的な視点から本書を読んでいただければと思う。