
日本型ものづくりのアジア展開 ーベトナムを事例とする戦略と提言ー

「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」

2012 年度報告書

2013 年 3 月

日本型ものづくりのアジア展開 —ベトナムを事例とする戦略と提言—

「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」

2012 年度報告書

2013 年 3 月

アブストラクト

本報告書はアジア太平洋研究所の「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」プロジェクトの2012年度の研究成果をまとめたものです。本研究は、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、提言を策定することを目的としています。2012年度は、第1年次の取組みとして、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に焦点をあてて分析・検討を行いました。そして、ものづくり中小企業が海外進出の際に直面する途上国側と国内の課題を明確にし、政府・地方自治体、国内支援機関、経済協力機関、企業や研究者等の参考に資することを念頭に、日越の支援ネットワークの結合を含む提言をとりまとめました。研究を進めるにあたっては、実践とネットワーキング、政策的な働きかけを意識して、オープンな研究会を運営したり、ベトナムの工業団地に関する情報等、国内支援機関や企業に役立つ具体的情報を提供することに努めました。本報告書の分析と提言、及び研究プロセスで構築された知的ネットワークが、関係者の皆様に役立つことを願っています。

2013年3月

<キーワード> 中小企業、海外展開支援、ベトナム、知的ネットワーク

目次

アブストラクト

<研究体制>

<執筆者>

<研究会及び現地調査>

概要

<総論>

第1章 ものづくり中小企業の海外進出——政策論…………… 1

1. 現況の概観
2. 不可逆的変化の可能性
3. ものづくりの新時代を切りひらくための指針
4. 進出支援における論点
5. 空洞化論

第2章 ものづくり中小企業の海外進出——支援策、事例、提言…………… 23

1. はじめに
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
3. ベトナムの事例にもとづく考察
4. 関西企業の取り組み事例
5. 提言

<各論>

第3章 大阪のものづくり中小企業の現状、海外展開ニーズと支援における課題…………… 57

1. 大阪のものづくり中小企業の現状
2. ものづくり中小企業の海外展開ニーズ
3. 大阪府のものづくり中小企業への支援
4. 今後の支援のあり方

第4章 「ものづくりパートナー」としてのベトナムの可能性…………… 73

1. ベトナム経済、貿易・投資の動向
2. 国際統合の深化とベトナムの課題
3. 工業化に向けたベトナム政府の取り組み
4. 日越「ものづくりパートナーシップ」の可能性と課題、今後の示唆

第5章	ベトナムにおける産学連携の現状と課題 ——ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトの経験から	85
1.	はじめに	
2.	人材の需要と供給の現状	
3.	ベトナムにおける産学連携の概要	
4.	ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトの試み	
5.	さらなる産学連携促進に向けての課題	
6.	おわりに	
第6章	産業空洞化論における文献レビュー	109
1.	はじめに	
2.	産業空洞化論の問題意識	
3.	産業空洞化に関する研究の潮流	
4.	おわりに	
<参考資料>	123
1.	支援策のレビュー： 「企業目線で見えた中小企業の海外進出支援施策の有効性と国内サポート体制の把握に関する調査」	
2.	工業団地質問票： 「ものづくり中小企業進出支援に関するベトナムの工業団地ご担当者様へのご質問」	
3.	工業団地チェックリスト	
4.	現地調査で視察または情報収集した、日系中小企業が入居可能な工業団地（レンタル工場）のリスト	

<研究体制>

リサーチ・リーダー	大野 泉（政策研究大学院大学教授）
リサーチャー	大野健一（政策研究大学院大学教授）
リサーチャー	領家 誠（大阪府商工労働部参事）
リサーチャー	森 純一（JICA ハノイ工業大学技能育成支援プロジェクト 専門家、2013年1月まで）
リサーチャー	前田充浩（産業技術大学院大学教授）
研究統括	林 敏彦（同志社大学大学院教授、大阪大学名誉教授）
研究協力者	桜井靖久（大阪市立大学特任講師）
事務局	岡野光洋（アジア太平洋研究所研究員） 劉 洋（アジア太平洋研究所研究員） 仲川洋子（アジア太平洋研究所事務局次長） 山田 衛（アジア太平洋研究所事務局次長） 中田千登世（アジア太平洋研究所総括調査役） 松居英明（アジア太平洋研究所プロデューサー）

<執筆者>

- 第1章 ものづくり中小企業の海外進出——政策論（大野 健一）
- 第2章 ものづくり中小企業の海外進出——支援策、事例、提言（大野 泉）
- 第3章 大阪のものづくり中小企業の現状、海外展開ニーズと支援における課題
（領家 誠）
- 第4章 「ものづくりパートナー」としてのベトナムの可能性（大野 泉）
- 第5章 ベトナムにおける産学連携の現状と課題——ハノイ工業大学技能者育成支援
プロジェクトの経験から（森 純一）
- 第6章 産業空洞化論における文献レビュー（桜井 靖久）

本研究プロジェクトは、研究会での議論、国内調査、ベトナム現地調査を組み合わせ
て実施しました。次頁のとおり、近畿地域中小企業海外展開支援会議の構成機関、企業、
研究者、専門家等が参加する、オープン・ネットワーク型の研究会を4回開催しました。
ベトナムから専門家を招聘したり現地調査の機会を活用して、ベトナムと関西・大阪の
中小企業支援組織のキーパーソンのネットワーク構築にも努めました。

なお、研究会と現地調査の実施においては、近畿経済産業局国際事業課の青井登志子課
長や藤田力係長、大阪府商工労働部の山上貴生主事、及び国際協力機構（JICA）のベト
ナム事務所や専門家を含む多くの方々にもお世話になったことを申し添えます。

<研究会及び現地調査>

研究会の報告資料、議論のポイントは、APIRの本研究プロジェクトのホームページ（以下）で公開しています。ベトナム現地調査の結果概要も参照可能です。

<http://www.apir.or.jp/ja/research/research-project/508/>

（敬称略）

<p>第1回：2012年5月8日（火） キックオフ、現状と問題意識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「キックオフ、問題意識の提示」大野泉（リサーチリーダー） ●「ベトナムへの日系中小企業の大量誘致の可能性と課題」大野健一（政策研究大学院大学） ●「大阪ものづくり中小企業と支援、現状と課題」領家誠（大阪府商工労働部） ●コメンテータ：青井登志子（近畿経済産業局国際事業課長）
<p>第2回：2012年7月11日（月） 現場からの報告（その1）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「日系企業からみたベトナムの投資環境、裾野産業の現状と課題」市川匡四郎（I.B.C. Vietnam） ●「ベトナム産業人材の現状と課題」森純一（JICA ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト専門家） ●コメンテータ：宮本幹（JICA 中小企業機能強化支援プロジェクト専門家）
<p>第3回：2012年10月16日（火） 現場からの報告（その2）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「ベトナム現地調査報告：日系中小企業の誘致に向けた現地の取組み、専用工業団地の設置状況と検討事項」現地調査メンバー ●「『人財』をコアとした日越ビジネスパートナーシップ、技能研修生の育成や紹介の取組み」レロンソン（エスハイ社社長）、里村勇祐（社長補佐）
<p>第4回：2013年2月12日（火） 提言とりまとめに向けて</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「論点整理・提言案骨子の説明」大野泉 ●「関西中小企業のベトナム進出、支援機関は何をすべきか」小須田森仁（大阪サポートデスク、在ホーチミン、前双日ベトナム会社社長） ●コメンテータ：上田義朗（流通科学大学教授／日越経済交流センター副理事長、IBPC 大阪ベトナム相談専門アドバイザー）

<p>ベトナム現地調査： 2012年8月19日～26日 ホーチミン市、ハノイ市、及び近郊</p>	<p>主な調査事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●工業団地の日系中小企業の受入体制（レンタル工場、各種サービス等）、課題 ●現地人材の育成・紹介、地場の裾野産業や日系企業への紹介に関する取組み、課題 ●ベトナム政府・省レベルの外資誘致・工業団地政策 ●日本関係機関の支援状況、課題
--	---

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、大企業への追随ではなく、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おり、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。関西においても2010年10月に「近畿地域中小企業海外展開支援会議」が発足、近畿経済産業局を中心に地域レベルで関係機関が連携して取組む体制が整備された。

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している。2012年度は、関西の中小企業が強い関心をもつベトナムを事例として、(1)中小企業の海外展開支援に関する国・地方自治体・関係機関等の取組みと課題、(2)地方自治体からみた、ものづくり中小企業の海外展開のニーズと課題、(3)途上国の産業人材育成・確保の課題、(4)途上国側の工業団地の現状と課題等、に焦点をあてて検討を行った。また、産業空洞化をめぐる議論についても文献レビューを行った。本報告書は第1年次の研究成果であり、対象国や国内調査の範囲は限られており、我々の結論は暫定的なものであることを断っておきたい。2013年度も研究を継続し、より包括的な分析と提言を行っていく予定である。

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は、この1年間、「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してきたが、ここでものづくり（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のではない限り、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る。また、関西の中小企業にとって関心の高いテーマをとりあげるという意味もある。初年度の研究でベトナムを選んだのも同様の理由からであり、関西とベトナムの経済交流の深さ、中小企業のベトナム関心の高さ、我々自身のベトナム研究の経験などから、ベトナムを皮切りに政策支援を吟味し、それを東南アジアの他の諸国などにも応用できるモデルに仕立てていくということが考えられる。

以上の対象の限定は、時間とリソースの制約を前にした戦術的なものであって、我々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、我々としてはより広い視野から、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、我々の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、3～6章を各論と位置づけている。また、巻末に資料編として、国内支援機関や中小企業を含む関心ある方々が工業団地を検討する際に参考になるとと思われる情報を添付している。

第1章は政策論で、ものづくり中小企業の現況を概観し、ものづくりの新時代を切り開くための5つ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を行っている。5つの指針とは、「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」、及び「ものづくりパートナー国の選定と集中的支援」である。また我々は、すべての中小企業が海外進出する必要はなく、各経営者は自らの企業の最終製品の特性等をふまえて、海外展開のあり方を判断すればよいと考えている。政府・公的機関による海外進出支援は、こうした指針に照らしての「条件付進出支援」であるべきで、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、適切な支援メニューを整備・拡充すべきである。空洞化論については、リーマンショック以後の新たな「国際化」の波が、ものづくり中小企業において国内の雇用・所得・技術等の空洞化を発生させているか否かは、現時点の既存研究だけでは判断が難しい。また、たとえ空洞化が確認されたとしても、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と考える。

第2章は支援策・事例・提言をまとめたもので、政府・地方自治体・国内支援機関・経済協力機関等による支援策のレビューと評価を行うとともに、関西のものづくり企業が強い関心をもつベトナムに焦点をあてて、現地調査結果をふまえて、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、経済協力を含む日本の

対ベトナム産業支援の活用可能性について検討している。また、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、今後の中小企業の海外展開支援のあり方を提言している。近畿地域は、2010年10月に発足した「近畿地域中小企業海外展開支援会議」のもとで、関西中小企業の強みや地域の優位性を活かした取組みを推進しており、特にベトナムとの関係においては、「関西ベトナム経済交流会議」を2012年4月に立ち上げ、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している。このように、国・地域レベルで支援策の拡充・相談体制の強化が進んでいることは大いに評価される。同時に、中小企業への周知や使いやすさなどの点では引き続き改善の余地はある。また、国内と海外の支援をシームレスにつないでいくことも課題となっている。以下の表は、第1・2章の分析をふまえ、行政の役割について提言を整理したものである。

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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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>

このうち、「1. 中小企業に対するサービスの提供」については、企業目線にたつて、「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を紹介することが望ましい。また、「進出後」の現地ベースの支援に関し、提供できる情報を拡充すべきである。特に用地確保、人材確保、販路確保に関する情報は重要である。「2. 政策レベルでの先方機関との連携・交渉」については、ベトナムを例にとると、中央政府・地方省・工業団地関係者が直面している、裾野産業育成や外資誘致に関する政策や実施面の課題の解決にむけて、政策的働きかけや能力強化を行っていくことは重要である。日本の地方自治体が、外資受け入れに積極的なベトナムの地方省・特別市の

人民委員会と連携・交渉を強化することも推進すべきである。「3. 実務レベルの支援のワンストップ化・ネットワーク化」については、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、どのイシューでも相互紹介できる仕組みをつくることを提案したい。また国内と現地（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し、地方自治体の商工労働部や産業支援組織が、そのハブ機能を担うことも検討すべきである。さらに、経済協力機関等の海外拠点が協力して、現地ベースの支援や活用可能な情報をまとめた「現地施策ガイド集」を作成することを提案したい。

第3章は、大阪府のものづくり中小企業の現状、及び海外展開ニーズと支援における課題を論じている。大阪府は日本有数のものづくり中小企業の集積地だが、事業所数は2000年の56,862から2010年には40,836へと約3割減少している。またリーマンショック以後は、比較的小規模な企業においても海外進出を検討する動きが加速している。近畿経済産業局が2012年度に実施した、関西のものづくり中小企業を対象とした調査によれば、現在の直接投資先は中国が圧倒的に多いが、将来の投資先候補はベトナムとタイが同率で1位になっている。ベトナムについていえば、「進出前」は公的機関による多様な支援を活用でき、「進出時」においては現地政府・地方省や工業団地によるワンストップの手続き代行、現地日系企業や日本人専門家によるサービスの提供など、一定の体制整備が進んでいる。その一方で、「進出後」は、ベトナム政府の中小企業支援がまだ十分でないこともあり、日系中小企業は日本国内と同様の公的支援を受けられない。それゆえ、現地において、日系中小企業専用サービスを提供する工業団地や民間サービスへのニーズは高いと言えよう。なお、大阪府のものづくり中小企業の総合支援拠点、「ものづくりビジネスセンター大阪（MOBIO）」（2010年4月開設）は、海外展開ニーズの高まりをうけて、2012年度から方面別・課題別の「海外研究会」を設置、また国内外の民間支援人材をサポートする「大阪府中小企業海外展開支援サポートネットワーク」を創設するなど、国内支援と海外支援をつなぐ努力を始めている。

第4章は、「チャイナ・プラスワン」の投資先候補として日系企業の関心を集めているベトナムが、日本の「ものづくりパートナー」となる可能性と課題を検討している。加速する国際統合の中でベトナムが直面する工業化の課題、及び近年の中小企業を含む日系企業の海外進出の動きを概観したうえで、日系企業の誘致を通じたベトナム裾野産業育成と日越双方の産業ニーズは合致することを指摘している。日本の対ベトナム直接投資額（FDI、認可ベース）は、2009年はリーマンショックの影響で激減したが、その後、日系企業の生産拠点の海外移転の加速に伴い、急増している。特に件数で増えているのが中小企業のベトナム進出である。日系企業は2012年にベトナムが受け入れたFDI総額の約4割を占め、他国を大きく引き離して首位になっている。両国首脳や経済界トップレベルの間では、既に、日越ものづくりパートナーシップ構築にむけた強い政治的意思があり、日本政府・関係機関による中小企業の海外展開を側面支援するイニシアティブも始まっている。今こそ、この政治的意思や経済界の関心を実務レベルで具体化させていくべきで、今後、両国の地方自治体、経済団体、企業を交えた交流・相互学習の深まりが一層、重要になっている。

第5章は、ベトナムにおける工業人材の需要と供給の現状、産学連携の現状と今後の

課題について分析し、国際協力機構（JICA）が支援する「ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト」の試みを紹介している。また、現地人材の確保という点で日系中小企業にとっても参考になる連携事例を紹介している。ハノイ工業大学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の「技能者育成支援プロジェクト」は、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（5S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。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、大企業・中小企業を問わず、日系企業との連携実績がある。企業が海外進出する際に、現地で優秀な人材を確保することは非常に重要だが、知名度があまり高くない中小企業こそ、インターンシップなどの手段を積極的に活用して、教育機関との強いパイプを作ることは有用と考えられる。

第6章は、産業空洞化をめぐる既存研究をレビューし、産業空洞化の定義と主な論点、産業空洞化に関する研究の潮流、そしてリーマンショック以降の研究について整理・分析している。これまでの研究からは、日本の製造業による海外進出が国内の産業空洞化の原因になっているとの明確な証拠はない。むしろ、工程間分業によって、日本では高付加価値な部品などの中間財や製造設備などの資本財を生産し、発展途上国ではそれを組み立てることで貿易規模が拡大し、国内の生産や雇用、賃金、所得、生産性や付加価値などが増えると考えられる。一方で、工程間分業によるネットワークは、常に日本で高い技術に支えられたプロセスを形成する必要がある、それをサポートしているのが基盤技術であった。今後、基盤技術の低下と海外進出との相関関係を研究する必要はあろう。なお、空洞化に関する既存研究の多くは全製造業、あるいは海外に事業拠点をもち企業を対象としており、ものづくり中小企業に特化した研究は少ない。今後、リーマンショック以後のものづくり中小企業に焦点をあて、海外進出と空洞化の関係を分析する研究が蓄積されていくことを期待したい。

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いただき、心から感謝したい。特に研究会や国内・現地調査を通じて、近畿経済産業局国際事業課及び近畿地域中小企業海外展開支援会議の構成機関の関係者から貴重な助言や情報提供をいただいた。国内及び現地調査で訪問させていただいた企業や専門家の方々にもお礼を申し上げたい。そして、何よりも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。本報告書で十分に咀嚼できなかった点は2013年度の研究にしっかりと受け継ぎ、深めていく所存である。

2013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)

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¹、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。

図1-1、1-2、1-3は、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、生産指数の趨勢を示したものである²。いずれの数字もほぼ同じ動きを示しており、バブル期を境に近年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（2009年ないし2011年）は事業所数で39%、従業員数で31%、生産指数で23%の落ち込みを示している。2013年3月時点で国内景気は回復の兆しをみせているものの、以下で指摘するような不可逆的变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いる。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、欧米・新興国からの直接投資流入が減速しているが、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ており、現地における日本の直接投資のシェアが急速に高まっている。これは日本経済の強さの証左ではなく、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るといった性格が強い。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³、翌2009年には逆に落ち込んだが、その後3年は着実に増加している（図

¹ ただし、円レートは2012年9月の1ドル78円台から2013年3月末には94円台となった。これは、約半年で円が19%ほど減価したことになる。

² なお2011年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151,257社（全体の36.4%）、法人企業のうち従業員数5人以下137,276社（同33.1%）、6~20人75,361社（同18.2%）、21~50人28,564社（同6.9%）、51~299人22,727社（同5.5%）。それぞれのうち、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（0.03%）、5人以下（0.25%）、6~20人（1.61%）、21~50人（3.82%）、51~299人（15.1%）であった。以上は、中小企業庁「平成23年中小企業実態基本調査」（2011年8月実施）による。

³ 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。

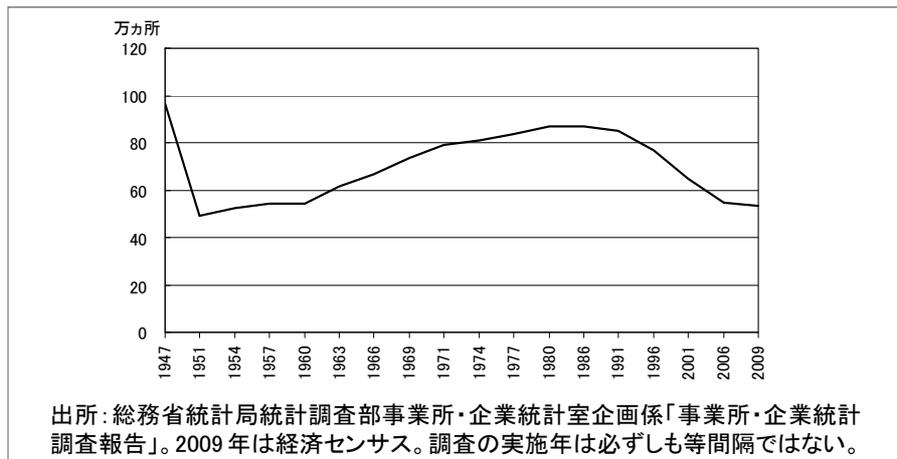


図 1 - 1 製造業中小企業事業所数

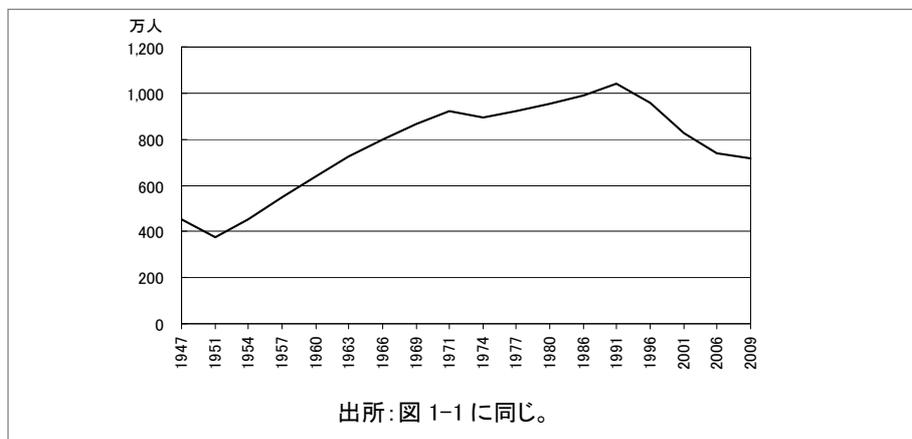


図 1 - 2 製造業中小企業従業員数

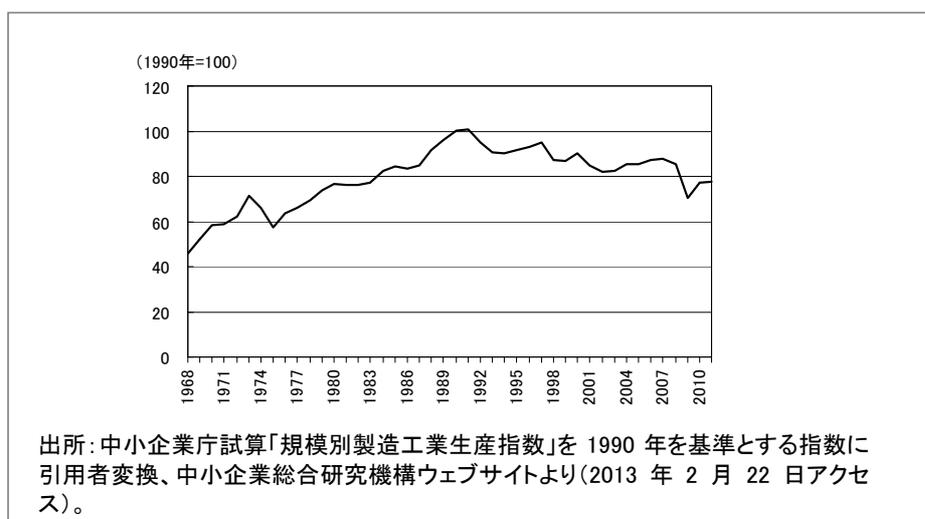


図 1 - 3 製造業中小企業生産指数

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。この結果、2012年のベトナムの直接投資受入れ総額（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。しかもその多くは製造業である。日本の首位は、2013年に入ってから続けている。

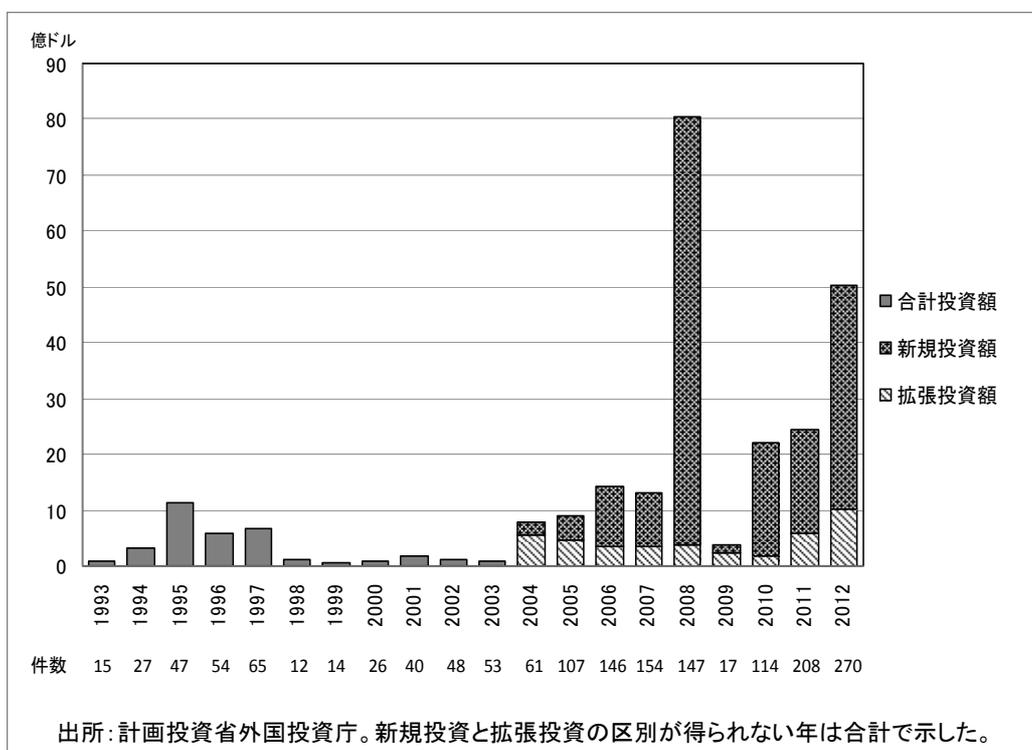


図1-4 日本の対ベトナム直接投資額(認可ベース)

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	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。

2. 不可逆的変化の可能性

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年代半ばまでは、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）。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程を外に出すという低コスト追求型輸出拠点構築が行われ、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、追随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、その数はごく少なかった。

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、前述し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の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、さりとて海外に追随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ぬ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意味もあるが、より重要なのは、新天地において新たな顧客企業（日系か非日系かを問わず）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。

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、年2回程度の頻度で開催されている。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月には改定が加えられた⁴。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。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・改定されている。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月に設置されたことである⁵。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。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ち、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。

このようにみれば、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。しかしながらその支援は、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。

⁴ 主たる改正点は、①JICA、AOTS、JODC（後2者は2012年に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の多様化・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。

⁵ 詳細は、www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/kansai_vietnam.html を参照。

3. ものづくりの新時代を切りひらくための指針

危機は挑戦ではあるが、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、バブル崩壊といったいくつかの困難が発生したが、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。現在ものづくりに突きつけられた困難な状況も、官民の協力のありかたによっては新たな発展の基礎となり、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なる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答えなければならない基本的な問いは、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的は何か。
- 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。

以下では、これら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、新たな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。次節では、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。終節では、空洞化懸念に対する予備的考察を行う。

日本型ものづくりの長期ビジョンを形成するための指針として、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⁶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

⁶ 江戸末期の大規模経営は家族経営的な豪商が主なものだが、ここでは企業という言葉で呼んでおく。

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経て、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かまわない）。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。

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、第6章）、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とその支援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

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、政策交渉、ネットワーク構築などは比較的弱い。
- ②進出・撤退の遅さ——新フロンティア国への進出決断は中韓企業などに比べてはるかに遅いが、いったん進出して成功が確認されれば、多少のショックがあってもその国から退出しない。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諸国などであろう。
- ③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同様である。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⁷。

短期利益の追求や柔軟なパートナーの組換えを基本とする世界の常識からすれば、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、それゆえに途上国から歓迎され長期的な信頼も得られるという側面も否定できない。直接投資を受けいれはじめた国はまだ気づかないかもしれないが、投資受入れが長年続くと自国に貢献してくれる投資とそうでない投資の区別がわかってくる。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。

問題は、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。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

⁷ 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。

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、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、国際企業比較の観点からは、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、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リクエストだが、わが国のものづくり中小企業の性格からすれば、この要望は理解できよう。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、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。中小企業の海外展開は飛躍のための手段であり、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。淘汰される町工場には厳しいが、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の減少あるいはミスマッチは、これも前述したように、生き残れない町工場の保護ではなく、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。

<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。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適切な土地を提供し、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てているものの、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 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。このいずれの場合も、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は、将来にわたって生産連携しうるパートナー国を得ることに成功しておらず、下手をすると競争相手を育ててしまう。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後発国であろう。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、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（ASEAN 4 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、以下 5S と略称）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るが、日本が国を挙げて取組んでいる経済政策とはまだいえない。この核心的な海外技術移転を成功させるには、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うまでもない。このような政策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の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。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である。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、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かもしれない。

4. 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、ねこもしや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間が、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べきである。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、商業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。海外投資計画のみならず、企業全体の発展戦略の中に海外拠点建設を位置づけられれば、なお理想的である。

③製品の性格——製品の技術的、物理的あるいは納品上の性格は、生産拠点の立地を決める重要な要因である。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か、法律・税制上の優遇あるいは追加負担が得られるかなど。労働集約的で優遇策も多い製品をつくるならば、進出するのが得策であろう。第2に、製品が大量注文あるいは重厚長大、ないし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を要求されるのか、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。これは輸送費に関わる問題であり、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、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大量注文をとるために多数の企業と競争している汎用部品のサプライヤか。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⁸。

⁸ 細谷（2003）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

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。ものづくりと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、海外進出の成功失敗を決める。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、補足して、次のようなことがいえよう。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す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、日本側の追加的投資はほとんど発生せず、現地スタッフを雇う必要もないから、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、技術指導のために時々訪れる程度であろう。これは初期の試行的進出に向けたやり方である。次に、進出した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。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

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。そして理由として、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。

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。

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ろう。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「工場は日本に残してください」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。旺盛な需要に直面する海外の工場が大きくなり、日本での生産を凌駕するというケースもしばしば見かける。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、少数の人間が活動を担う中小企業の場合、彼らがどこにいるかによって企業活動の中心的場所はシフトするであろう。

<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。

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)。

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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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>

関西として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⁹。このうち販売促進は、

⁹ 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。目標はもちろん達成されるのが望ましいが、実現しても失敗しても支援は打ち切られる。成功企業は次段階の政策に活用するのが理想である(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)。例として、マレーシア貿易開発公社(MATRADE)が実施している、中小企業を選別したうえで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。

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問題解決の提案を行うことである。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、日本を代表する中央政府機関が交渉を行うべきだが、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越政策をリードすることはできよう。

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、ベトナム側の日本大使館や先方機関をはじめとする前述の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。

5. 空洞化論

最後に、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第6章に展開されているが、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。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¹⁰。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（リーマンショックを境に系列下請関係が崩壊した可能性）という点で、我々の問題意識に答える情報になっていない。

¹⁰ 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。

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いが、この結果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。その結果として、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いることが報告されている¹¹。

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いくつか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。

- ①集計問題——ものづくり中小企業のみを対象として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る状況は不可逆的変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、コスト削減およびグローバル調達の加速は、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。リーマンショックからまだ 4 年半しか経過しておらず、ゆえにこの変化をデータで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。輸出し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、

¹¹ 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、1 工場のみで海外展開している企業は、「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。

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。これをきちんと分離できる統計手法は存在しない。時間差に基づく分析（グレンジャー因果関係など）によっても分離は不可能である。

- 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。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時点に戻って把握することだが、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。

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させているかどうかを判断することは困難なのである。

最後に付言すれば、第3節で強調したように、産業動態の中での旧産業の防衛は長期衰退への道であるから、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、それが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結論には必ずしも結びつかない。空洞化の事実確認の問題と、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。

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.

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』、平成 23 年 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。

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.

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。

第2章 ものづくり中小企業の海外進出——支援策、事例、提言¹

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²。

¹ 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。）

² 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）³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⁴。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)

³ 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。

⁴ 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/ジャンプスへの出展支援	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)⁵。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・

⁵ 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」⁶——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

⁶ 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

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。

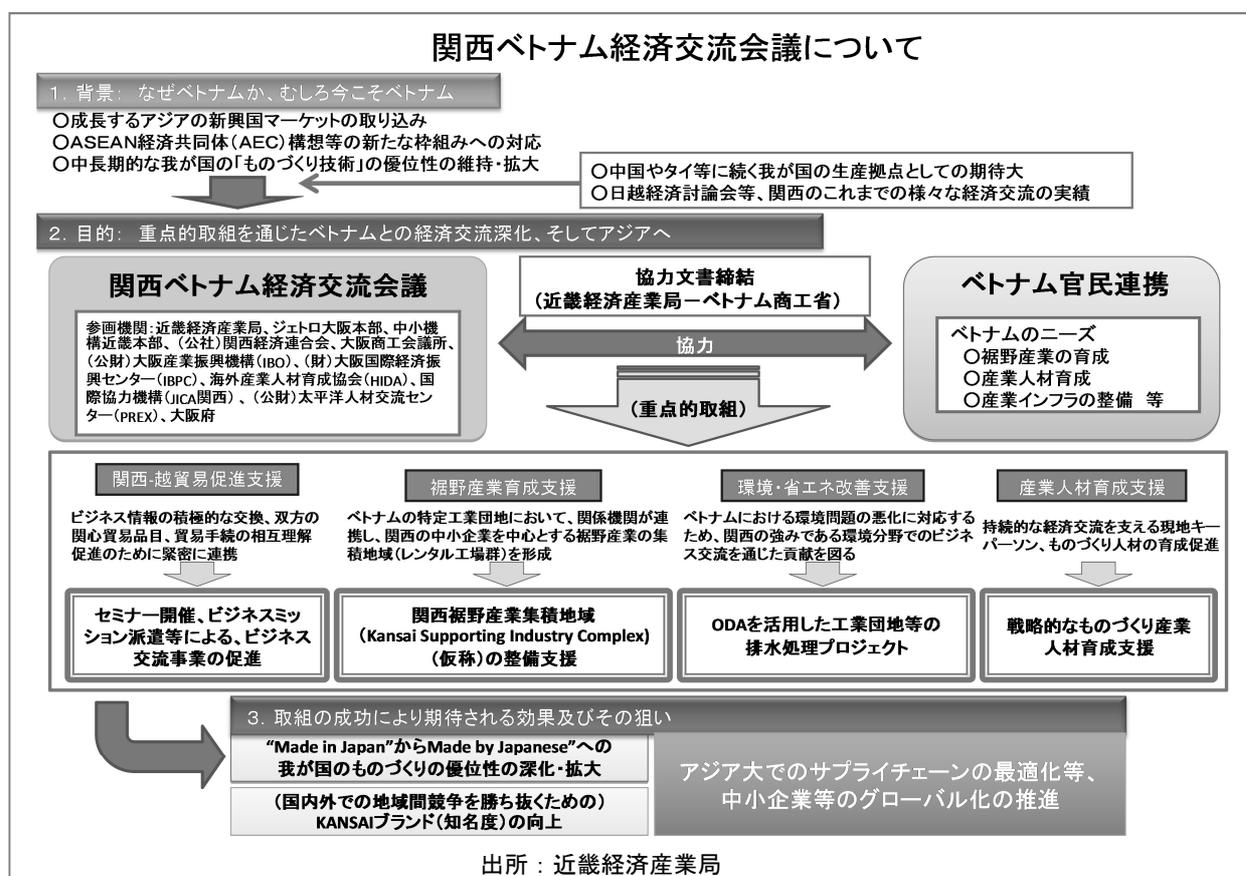


図2-1 関西ベトナム経済交流会議

(4) 支援策の評価

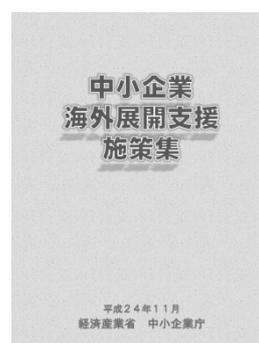
<評価すべき点>

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)⁷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)⁸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」⁹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行されている。



⁷ 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>

⁸ 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

⁹ 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¹⁰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¹¹。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

¹⁰ 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。

¹¹ 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¹²。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。

¹² 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

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)¹³。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(VSIP¹⁴、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 m²、3000 m²と中小企業には面積が大きすぎる場

¹³ 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)。

¹⁴ 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¹⁵。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¹⁶）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¹⁷。

¹⁵ JICA・三菱総研報告書（2012）。

¹⁶ 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。

¹⁷ 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。
ニョンチャック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)
その他、収集した情報			
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	<ul style="list-style-type: none"> ・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、ニョンチャック、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)¹⁸。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

¹⁸ 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 m²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¹⁹。（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。

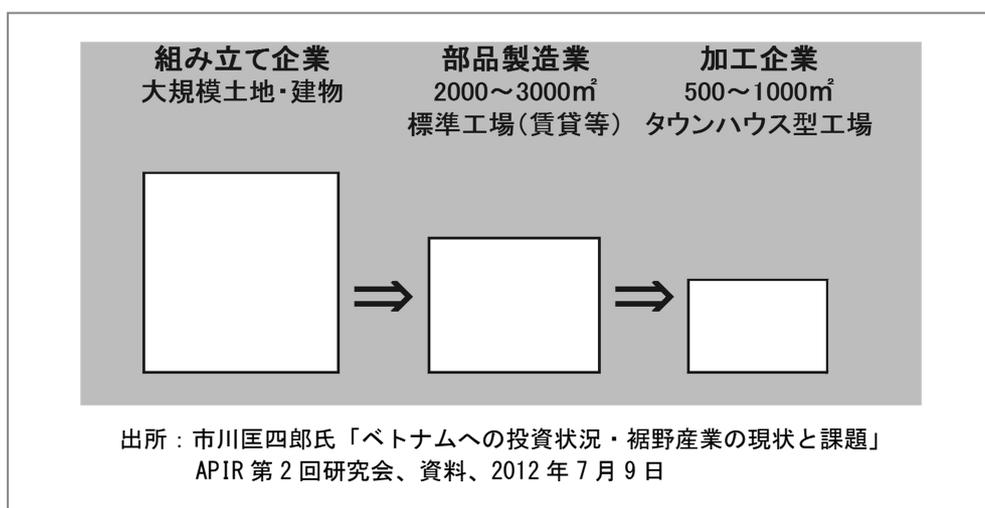


図 2 - 2 土地・建物の規模

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、

¹⁹ 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²⁰。

<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²¹。

- 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）²²。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

²⁰ 小須田森仁氏の上掲報告を参照。

²¹ 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。

²² 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²³。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²⁴。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。

²³ 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）。

²⁴ 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 m²で、17 区画に 9 企業が入居している（JICA・三菱総研 2012）²⁵。アマタ・ナコーン工業団地内には 1000 m²～5000 m²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

²⁵ 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²⁶。

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²⁷。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

²⁶ 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。

²⁷ 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²⁸。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。

²⁸ 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²⁹）。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）³⁰。

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、

²⁹ 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。

³⁰ 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³¹。

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³²。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）³³。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

³¹ 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。

³² 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/>)

³³ 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³⁴。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

³⁴ 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³⁵。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

³⁵ 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³⁶。

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³⁷。

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。

³⁶ 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。

³⁷ 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³⁸。

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、

³⁸ 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³⁹。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⁴⁰。

³⁹ 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。

⁴⁰ 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。

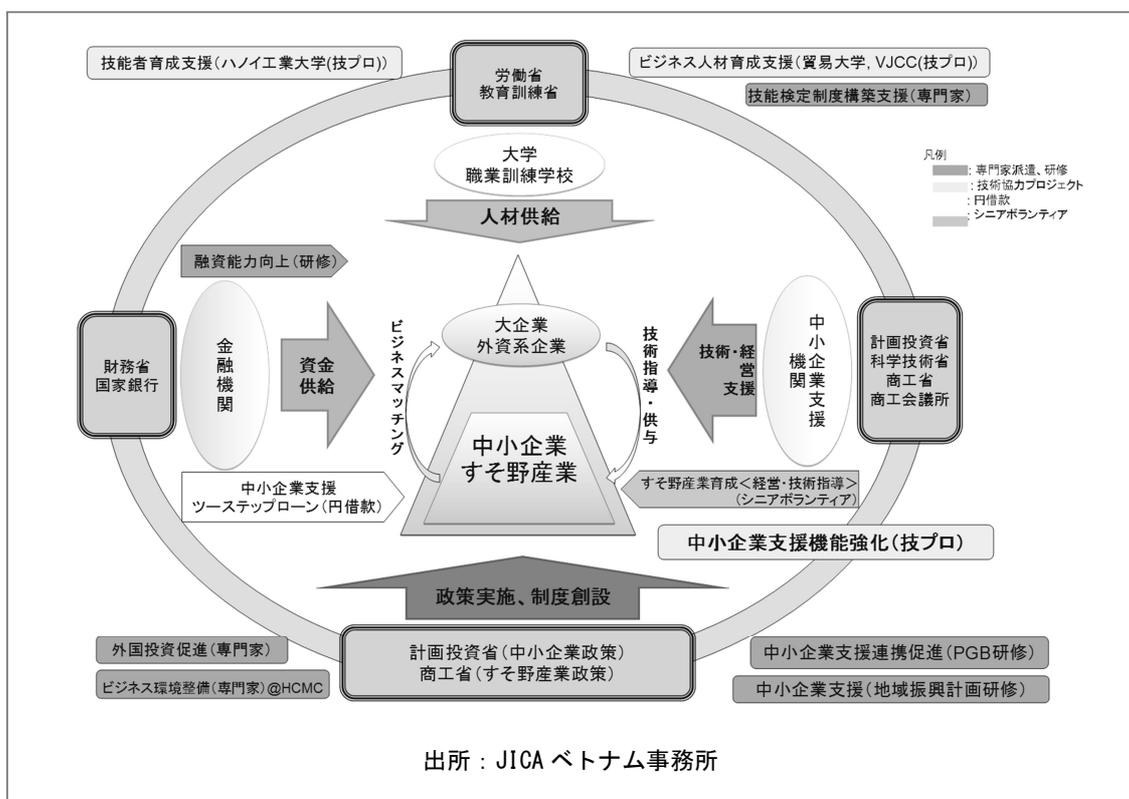


図2-3 ベトナム「中小企業・すそ野産業開発協力プログラム」連携図

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⁴¹、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。

⁴¹ 「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⁴²
 - 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⁴³

⁴² 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。

⁴³ 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。

第3章 大阪のものづくり中小企業の現状、海外展開のニーズと支援における課題

領家 誠

1. 大阪のものづくり中小企業の現状

(1) 大阪のものづくり中小企業集積の現状

大阪府には約33万の中小企業が立地しており、約247万人の常用雇用者・従業者が雇用されている。大阪府における中小企業数は全国の7.8%を占め、在阪企業のうち99.6%までが中小企業である¹。

ものづくり企業でみると、製造業の事業所数は、約4万社と全国一の集積を誇っている。ただ、従業員数では全国2位、製品出荷額では3位となり、規模の小さい企業が多いのが特徴である。製造品出荷額における中小規模事業所の割合をみると、大阪府は全体の58.4%を占めており、全国の47.0%を大きく上回っている。大阪が「中小企業のまち」と言われるゆえんである。また、一般に東京都の印刷・同関連業や愛知県の輸送用機械器具のように、地域における産業集積では、特定の産業の集積が高くなることが多いが、大阪府の場合は、繊維・衣服、機械金属、生活用品など幅広い業種にわたる多様な産業が集積している「フルセット型の集積」も特徴のひとつである²。

(2) 大阪のものづくり企業集積の特徴

大阪のものづくり企業の業種別製造品出荷額等を産業三類型別にみると、大阪は、化学工業、鉄鋼業、金属製品製造業等の基礎素材型業種が多い。全国的には、1970年以降、基礎素材型から加工組立型に比重が移った地域が多いなか、現在においても、基礎素材型が半数以上を占めているのが特徴である（図3-1、図3-2）。

こういった、大阪の基礎素材型の企業の中には、緩まないネジや光ファイバーケーブルの保護鉄線の製造といった高付加価値な製品や加工技術を持つ、「トップシェア、ニッチトップ、オンリーワン」といったキーワードで称される特徴のある中小企業が多く存在している。その一方で、零細企業を中心に賃加工の下請企業群、鍍金や板金加工といった製造工程の単一の部分を請け負う単加工事業所も数多く存在している。これまでは、大手メーカーのサプライチェーンの傘下に入るか、単加工事業所を繋ぐ役割を果たす商社などによる持ち合い機能により、受注を確保してきた。また、「すり合わせ」と言われる地域における企業間分業制により、大手メーカーなどの受注要件をクリアしていく課程で技術の高度・専門化が図られるなど、こういった業種・業態が

¹ 総務省（2011）

² 経済産業省（2012）

正の集積効果として捉えられてきた。

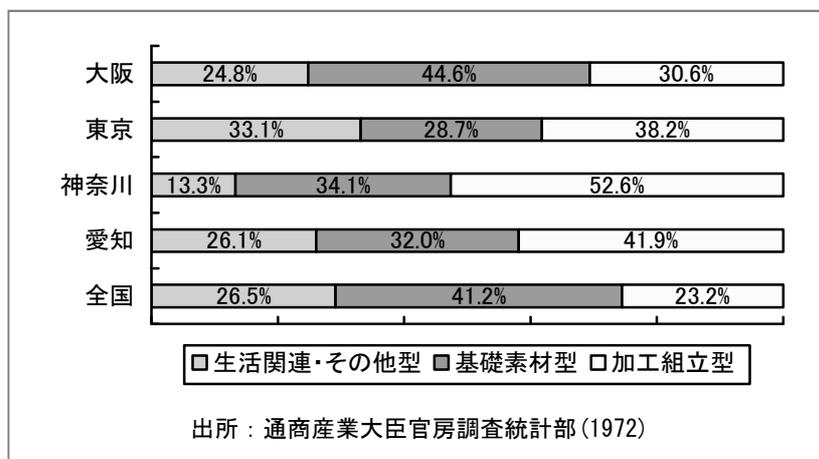


図3-1 産業三類型別構成比（1970年）

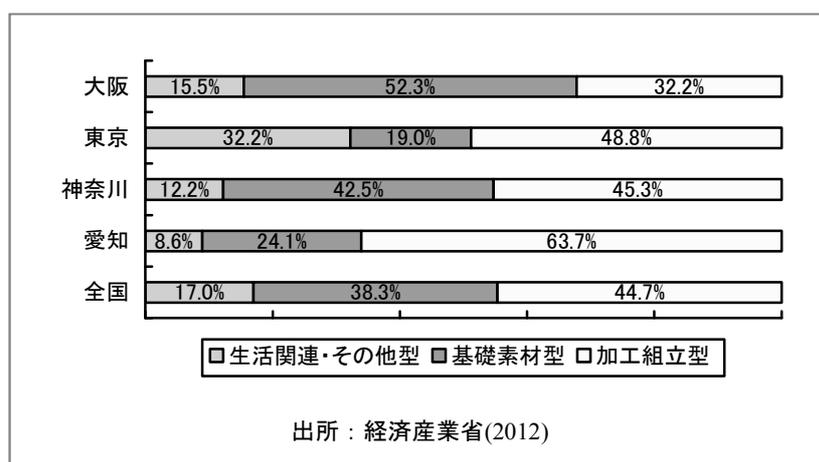


図3-2 産業三類型別構成比（2010年）

しかし、大手メーカーの調達と製造拠点のグローバル化に伴い、発注先を失うことになり、製造事業所数も年々減少し、2000年には56,862あった事業所が、2010年には40,839事業所と約3割減少し、こうした集積効果に影響を与えている。そのため、新たな仕事を求めて企業間ネットワークへの参加や他分野への進出、新たな製品・技術の開発、そして海外での事業展開を考える企業が増えてきている。とりわけ、その動きは、リーマンショック以降、顕著になってきている。

最後に大阪のものづくり企業は、消費財を製造する企業が少なく、全体の約1割程度で、残りの9割はいわゆる「B to B」の企業間取引を主として展開しているのも特徴である。

（３）事業所数の減少

人口減少による国内需要の低迷と成長するアジアを中心とするグローバル展開により、製造事業所数は年々減少傾向にあり、工業統計調査の 2000 年から 2010 年の推移をみると 28%減となっている³。なかでも、従業員 9 人以下の事業所が事業所数減少の 8 割を占め、小規模な事業所の減少が際立っている。こういった傾向は、国内の主要なものづくり中小企業の集積地である東京都大田区や浜松市でも同様である⁴。

（４）事業所数が減少する要因

事業所数が減少する理由については、国内の事業環境の悪化から、後継者がいないという事業承継の問題が大きく横たわっている。2011 年中小企業白書によれば、黒字であっても、約 30%の企業が自分の代で廃業すると回答するなど深刻な状況にある⁵。また、日本の製造業の開業率は、建設業よりも低く全業種で最低の水準となっている⁶。廃業が増える一方、設備産業である製造業では、新規開業も少ないということが事業所数が減る要因になっている。

（５）対外競争力の強化、操業環境の確保、外部環境の変化

かつての縦系列の下請構造のもとでの、ものづくり中小企業では、「図面と営業は大手メーカー」という構図で、製造現場においては、技術の高度化といわゆる QCD（品質・コスト・短納期）さえ、しっかりしていれば、その経営は成り立っていたと言える。しかし、国内における大手と中小企業の系列関係が崩れる中、新分野・新技術・新製品の開発といった「技術の高度化」、グローバル競争の中での競合他社にも劣ることのない「設備投資」、多様な販路先確保のための「営業力」、前後の工程を含めたモジュール化などに対応するための「設計力」、こういった経営課題に応えるための「人材の確保・育成」など、企業経営の根幹ともいえる「ヒト・モノ・カネ」のトータルな取り組みを進める「対外競争力の強化」が不可欠となってきている。

また、理科離れや少子化から、ものづくり中小企業には就職したがる若い世代とその親の存在が、雇用のミスマッチを生んでいる。そのために高度熟練技能者の技能伝承が進まず、海外からの技能実習生を受け入れて対応している企業も多くなっている。そのほか、事業所数が減少する中、工場の跡地に住宅が建設され、そのことによる工場と新規住民との間におこる係争である「住工混在問題」が都市部の工場集積に課題を投げかけている。

³ 経済産業省（2002）及び（2012）、全数調査数値

⁴ 中小企業庁（2011）、pp. 147

⁵ 中小企業庁（2010）、pp. 149

⁶ 中小企業庁（2010）、pp. 181

こういった、人材面での課題や周辺環境の課題を解決して、ものづくり現場の「操業環境の確保」をいかに図るかという課題も大きなものとなっている。そして、リーマンショック以後、続いている円高、高い法人税率、自由貿易協定への対応の遅れ、製造業の派遣禁止などの労働規制、環境規制の強化、電力不足（電気料金の値上げ）といういわゆる「六重苦」といわれる経営者の自助努力では解決することができない「外部環境の変化」という課題も経営の根幹に影響を与えるに至っている。

（6）重複・複合化する経営課題と広がる課題領域

国内経済が成長を続けていた時代にあつては、こうした経営課題も景気循環の中で、解決することが多かった。しかし、2002年から2008年のリーマンショック前まで続いた好景気の局面にあつても、このような今日的な経営課題は解決されることなく、常に重複して、かつ複合化し、企業経営の現場に存在してきた。

これまでの国や自治体の施策においては、大手対中小という構図のもと、商工業政策の範疇で技術の高度化や販路開拓の支援を主として取り組むことで、その成果を上げてきた。しかし、操業環境の確保となると、教育・雇用対策や都市計画・街づくりといった、従来の政策の範疇を超えての施策連携が必要になってきている。六重苦の問題といった外部環境の変化に至っては、国ですら、その解決が難しい状況で、いかに、経営上の影響を回避するのかという水際の対応を現場の企業に期待するしかなかった。皮肉にも、こうした課題は、日本国内で操業を続けたいと願う企業にとっても、海外へ目を向けざるを得ない、いくつものトリガーになっていることは否定できない事実である。

2. ものづくり中小企業の海外展開ニーズ

（1）大阪府内のものづくり中小企業のマインド

大阪のものづくりは、古くは河内鑄師、江戸期に堺で鉄砲鍛冶から刃物生産に至り、明治以降の近代化では、繊維、重化学、医薬と発展をとげ「東洋のマンチェスター」と言われる成長を遂げた。また、大阪造幣局、大阪砲兵工廠といった官製工場の周辺には、金属加工の企業群が集積した。大阪の東に連なる生駒山地の水車を動力にした伸線業の発達により、ネジ、釘、ナットなどの製造業が東大阪地域に集積した。こうして、大阪市東部から八尾にいたる東部地域に大きなものづくり中小企業の集積を形成するに至った。そして、戦後は、大手家電メーカーの工場の周辺である守口市や門真市周辺に下請企業群が集積した。

しかし、工場立地法、工場再配置促進法と合わせていわゆる工場三法と呼ばれる近畿圏の規制都市区域における工場等の制限に関する法律が2002年7月に廃止されるまでの間、大阪から大規模な工場が移転、新規の立地も困難になるなか、相次いで、大阪

に本社を構えていた大企業も東京などへ本社を移転した。加えて、企業のグローバル化が進み、大手メーカーの製造拠点は、相次いで海外へ移転した。こうした動きに合わせて、調達現地化が進み、国内の下請け産業は大きな痛手を被ってきた。

このような経過から、大阪府内の中小企業は、現在に至るまで日本の先端のものづくりの中心を担ってきた自負を持ちながら、相次ぐ事業環境の変化に対応して、乗り切ってきた体験がある。製造業離れと言われるなか、海外進出による産業の空洞化は地域の雇用にとってよくないと考えている企業が多く、このことは自治体も同じである。そのため、経営者は、国内での高度化により事業継続を願うマインドが強いのが実態である。

しかし、リーマンショック以後、こうした大手メーカーの海外生産やグローバル調達は、さらに進み、ここへきて、比較的小規模な企業でも海外進出を検討し始めている。大阪で開催される海外進出に関するセミナーでも ASEAN (Association of South-East Asian Nations、以下 ASEAN と略称) 諸国を中心に、これまで進出意欲の低かった企業群でも積極的に情報収集する姿が見受けられる。すでに多くの日系企業が進出している中国はもとより、タイ、ベトナム、インドネシアといった国々でも、日系企業の集積が進み、国内でも同業他社や異業種のネットワークの中で、進出先の情報が共有化され、公的なミッションのみならず、各企業が単独で現地への視察を行っている。一方で、高度な技術やキーパーツを製造するいわゆる、「グローバルニッチトップ」企業には海外からのアプローチが活発化している。例えば、キーパーツの購入を日本に頼る韓国では、対日貿易のみ赤字が拡大している。このような事態を打開するため、円高を背景に、官民をあげて、こういった企業への現地生産に向けたアプローチを増やしている。このような動きは、韓国だけでなく、様々な国でも同様である。

(2) 進出先の状況

2012年9月に経済産業省近畿経済産業局が、関西地域に本社を置く製造業(従業員10名以上)に対して実施した「2012年度 中小企業の海外展開支援に向けた、関西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(以下、「中小企業の海外支援調査研究報告書」)の結果によれば、進出先の状況は、図3-3のとおりである。現状、直接投資先としては、圧倒的に中国への進出が多いが、東南アジア諸国では、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシアの順に高い。その他、11以下では、インド(1.9%)、フィリピン(1.6%)、カンボジア(0.9%)と続いている。

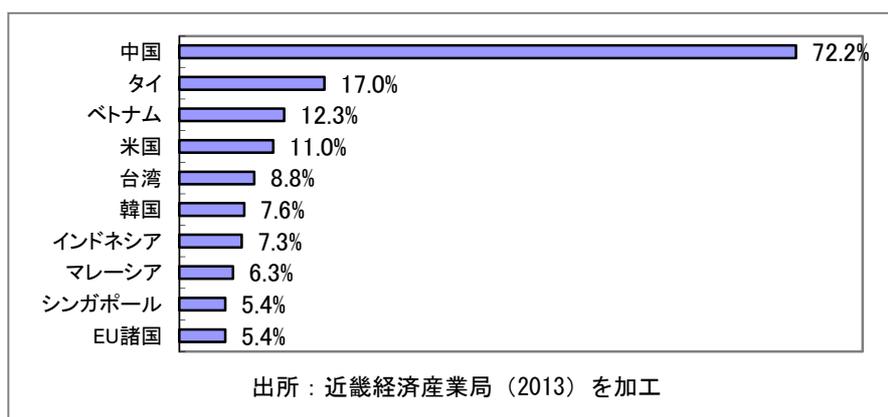


図3-3 直接投資の実績のある国（上位10：N=317）

一方、今後の直接投資先として関心のある国については、図3-4のとおりである。調査の実施時期が、2012年9月の尖閣諸島をめぐる中国との関係が悪化した時期と一部重なったことも要因と考えられるが、ベトナム、タイが同率の1位となっている。この2国については、生産拠点としてのポスト中国として、関心の高さがでている。次いで、中国、そして、国内に大きな市場を持つインドネシア、インドと続く。ミャンマーについては、2011年3月に軍事政権を解除し、現テイン・セイン文民政権が発足し、民政移管が実現したことから、急速に注目を浴びており、6位に入ってきている。大阪府でも、知事を団長に大阪・アジア地域プロモーション事業推進協議会（大阪府、大阪市、大阪商工会議所、公益財団法人大阪産業振興機構、財団法人大阪国際経済振興センター）、大阪ビジネスパートナー都市交流協議会が主催し、2012年7月に、タイ・ミャンマーにミッション団を派遣したほか、様々な機関がセミナー開催や現地ミッションの派遣を行っている。

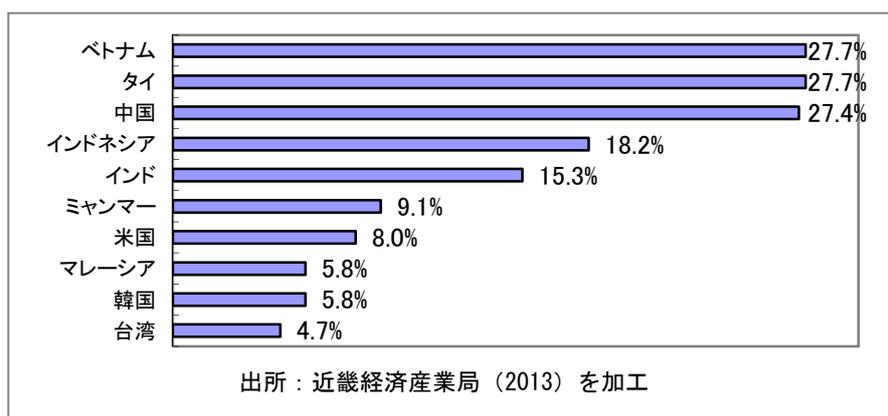


図3-4 直接投資への関心のある国（上位10：N=274）

次に、技術供与の状況を見てみると、すでに実績のある国としては、図3-5のとおりである。中国が最も高く、以下、韓国、台湾の東アジア勢、欧米と続いている。これら上位国はいずれも、日系を含む現地企業の技術レベルが高い国であり、その中で、

4位にタイが入っており、東南アジアにおける生産拠点としての成長がうかがえる。

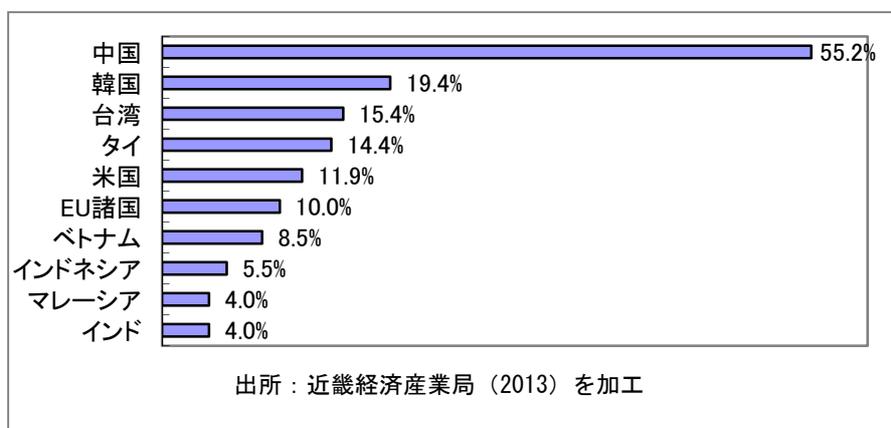


図3-5 技術供与の実績のある国（上位10：N=201）

同様に、今後関心のある国を見てみると、図3-6のとおりである。ベトナムがトップとなっており、以下、インドネシア、インドと行った国が上位を占める。こうした国は、今後の生産拠点として、成長が期待される国として見られていることがわかる。

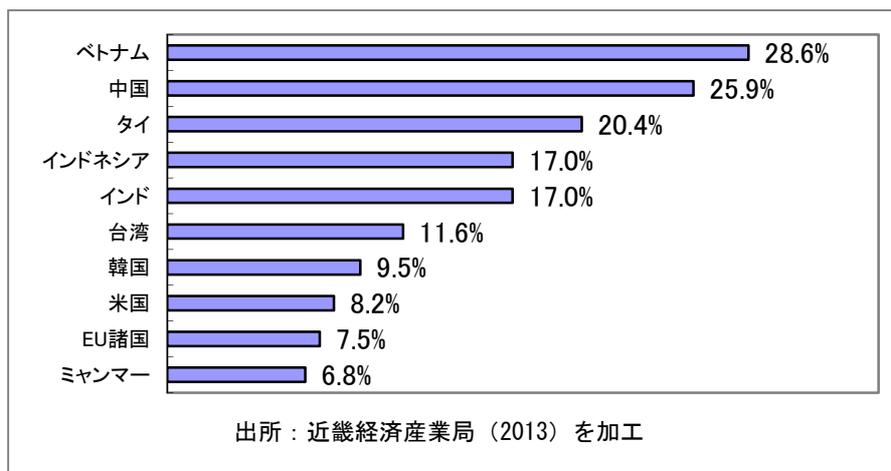


図3-6 技術供与への関心がある国（上位10：N=147）

（3）ベトナムへの進出状況

日本からベトナムへの進出企業の状況は、各種調査によれば、以下の表3-1に示すとおりである。実数を把握する数値が無い中で、各種調査によれば、約1100社～1500社程度といったところである。さらに、業種別、従業員別、都道府県別の動向について、帝国データバンク調査「ベトナム進出企業の実態調査」でみると、「製造業」が725社（47.0%）でほぼ半数を占め、「卸売業」（319社、20.7%）が続いた。このほか、ソフトウェア業（71社、4.6%）などのサービス業も目立っている。従業員別

では、100人以上1000人未満が541社(35.1%)と、10人以上100人未満が540社(35.0%)と全体と7割を占めた。10人未満の企業も189社(12.3%)もいた。都道府県別では、「東京」627社、「大阪」222社、「愛知」91社、「神奈川」70社の順となっている。このように、製造業を中心に、中小企業も相当数を占めていることがうかがえる。

表3-1 ベトナムへの進出企業数

統計指標	企業数等	出所
FDI新規認可件数	1,758	ベトナム計画投資省、外国投資省(1988-2012 1-9月) ⁷
日本商工会加盟企業	1,120	ベトナム日本商工会、ホーチミン日本商工会、ダナン日本商工会の合算数値。2012年9月時点 ⁸ 。
ベトナム進出企業の実態調査	1,542	帝国データバンク調査。2012年1月31日時点。

(4) ベトナムへの進出動機について

ベトナムとの取引、事業展開を検討する理由について、「中小企業の海外支援調査研究報告書」によれば、図3-7のとおりである。トップは、「対日感情が良い」となっており、やはり、ここでも、対中国との関係の影響がうかがえる。また、以下「市場の成長性」「人材の質が高い」「人件費や福利厚生費が安い」など、進出を考える企業の主体的な価値観が上位を占めている。一方で、「取引先企業からの要請」やインセンティブとしての「税制面で有利」は下位におり、生産拠点としての適性を優先させている姿勢が表れている。

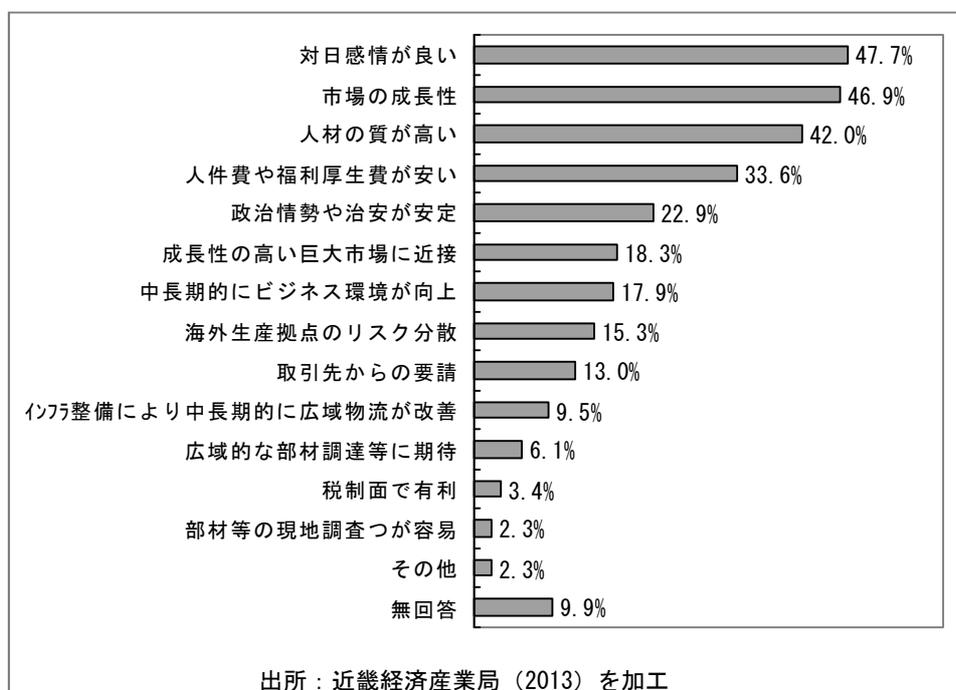


図3-7 ベトナムとの取引、事業展開を検討する理由（複数回答：N=262）

⁷ JETRO ハノイセンター（2012）、pp. 34

⁸ JETRO ハノイセンター（2012）、pp. 41

(5) 支援ニーズ

ベトナムへ進出するものづくり中小企業への支援ニーズについては、進出前、進出時、進出後の各ステージにおける支援ニーズは、「中小企業の海外支援調査研究報告書」によれば、以下のとおりである。

「ベトナム進出前の重大課題」としては、市場・消費者ニーズ情報を筆頭に、現地の労務管理・税制・投資優遇策・規制等に関する情報、パートナー企業の発掘、進出先行企業の具体的事例等の情報収集に関心が集まっている。「ベトナム進出時の重大課題」では、投資規制や環境規制等の規制、生産委託先・事業パートナー等の発掘に続き、現地人材の確保・育成、貿易や通関手続きに関する事項が上位にあがってくる。

「ベトナム進出後の重大課題」では、現地人材の確保・育成に続き、部材の調達、進出後の予想外のコスト増、模倣対策など生産活動における課題が上位に入ってくる。

このような支援ニーズに対し、支援の状況をみると、進出前においては、行政機関や支援機関による情報提供や現地ミッション団の派遣、展示会への出展支援、専門家による相談など多様な支援が講じられている。また、進出時の支援についても、現地政府・地方政府や工場団地デベロッパーがワンストップで手続きを代行しており、日系向けには、現地日系企業や日系人材がエージェントとなって展開するなど一定の体制整備ができてきている。ただ、個々の手続きを見ていけば、国内、現地ともワンストップに対応できていないものもあり、国内ー現地のシームレスなサポートについては、今後の課題である。

進出後のサポートについては、そもそも、ベトナム国内のものづくり中小企業に対する支援が体系的に実施されていないため、その体制・ノウハウが乏しく、進出した中小企業に日本同様の公的サービスを提供するに至っていない。そのため、現地、日本人商工会議所や工場団地毎に組織する日系企業の会が情報共有や経験に基づくアドバイスなどで補完している例が多い。その中であって、日系工業団地では、進出後のサポートも実施している点では、安心した操業環境が得られている。最近では、ローカルのデベロッパーにおいても、同様のサービスを標榜する団地が出てきているが、実際の取り組みについては、今後の展開をみていくという状況である。また、現地でのサポートについては、先行進出企業やサポートを行うコンサルタントなどの民間人材とのネットワークも重要な要素となっている。

大阪府内のものづくり中小企業は、製造工程の一部を担う単加工の企業も多く、確定的な販路が無い中では、単独での進出が難しいケースも多い。そこで、単加工の企業をまとめて、製品化・モジュール化して海外に売り込むための企業間ネットワーク型の会社や現地へグループで進出する動きもでてきている。また、こうした単加工の企業では、販路を国内としながら、生産工程の一部を海外に移転させ生産のみを現地で行う「シップバック」の形態は有効で、こうした企業の進出先としては、比較的的人件

費などの操業コストの低いベトナムは有望な進出先と言える。今後は、こうした大阪のものづくり中小企業の集積に併せた進出ニーズも増えるものと考えられる。

3. 大阪府のものづくり中小企業への支援

(1) ものづくりビジネスセンター大阪 (MOBIO)⁹の取り組み

MOBIOとは、東大阪市のクリエイション・コア東大阪に2010年4月に開設した大阪府のものづくり中小企業の総合支援拠点である。クリエイション・コア東大阪は、2003年8月に独立行政法人中小企業基盤整備機構が開設した施設で、以来、公益財団法人大阪産業振興機構、財団法人東大阪市中企業振興勤労者福祉機構、東大阪商工会議所とともに運営を行ってきた。その後、10年4月に大阪府商工労働部のものづくり支援課が本庁機能を移転させ、新たな支援拠点の名称をMOBIOとし、従来の運営者とともに、大阪府が施設運営と府施策・事業実施とを併せて行っている。MOBIOの主な機能としては、国内最大級の200ブースからなる常設展示場を始め、16の大学・工専のリエゾンオフィスの入居する産学連携オフィスなどを有し、専門のコーディネーターによるワンストップ相談、特許相談などのソフトサービスの提供を行っている。

MOBIOでは、これらの施設機能に加え、府の施策・事業も実施している。ものづくり中小企業が取り組む、変革と挑戦を支援するため「知る、やる、集まる」をコンセプトに、様々な情報提供や企業と専門家・支援機関・大学との交流・大手メーカーとのビジネスマッチングなど支援策を展開している。主な事業については、表3-9のとおりである。上記の事業のうち、セミナー・交流事業である「MOBIO-Cafe」は、2010年5月28日に第1回を開催以来、2012年12月末現在で200回を開催し、参加者も4,500人を越えている。こうした取り組みが、ものづくり中小企業間のネットワークの形成や様々な専門家、支援機関、大学等と企業を結ぶインターフェースとして機能している。これまで、府庁舎内で実施していた府事業についても、2010年4月以降は、MOBIOで行われことになった。これにより、MOBIOという支援拠点に様々な企業や支援者、情報が集まるようになり、各事業の効果的な実施と有機的な連携がより強化された。このような、より企業に近い現場での施策展開と施設機能が相乗効果を奏し、MOBIO開設後2年目に当たる2011年度は、来場者数は24,432人、視察団体数は236件、相談件数は13,268件と、いずれも過去最高を記録した。

今後は、企業と支援者、ものづくりに関する情報が集まるプラットフォームと多様なビジネスマッチングの機能を活用して、府内外の機関の施策・事業を乗せることで、各施策・事業の効果的な実施と幅広い企業への顔の見える周知を行っていく。具体的には、医療機器分野や農業分野へのものづくり中小企業の参入など成長・特定分野と中小企業を具体的に結ぶ支援を展開する予定である。また、2013年度は、組織改正により関西イノベーション特区や新エネルギー、バイオ振興、企業誘致の各分野を集め

⁹ MOBIOとは、Monodzukuri Business Information-center Osakaの略称である。

た「成長分野振興室」と中小企業振興を担当する商工振興室に金融支援課を加えた「中小企業支援室」に改組される。特に中小企業支援室では、新しい中小企業支援の手法として、アメリカのリトルトンで発祥した「エコノミック・ガーデニング」の導入を検討している。エコノミック・ガーデニングでは、これまで、府が実践してきた従業員 10 人～99 人規模の企業をターゲットした支援や公立図書館との連携、金融機関、専門家との連携である「産学公民金」といったキーワードが盛り込まれており、大型の企業誘致に頼らない地域の中小企業の成長支援策として、あらたな組織のミッションにふさわしい内容である。これを推進することで、脱下請け→経営者のやる気を喚起→経営の自律的革新を目指すものである。

表 3-2 大阪府のものづくり支援事業一覧

支援機能	主な事業	内容
情報提供	ものづくり優良企業賞	大阪の優れたものづくり中小企業を発掘顕彰する事業。受賞企業は、国の顕彰制度を受賞した企業も含め「大阪の元気！ものづくり企業」として冊子に掲載。府の機関で販売するほか、東京などで開催される大規模展示会での配布、大手メーカー・商社などバイヤーへの配布を通じてビジネスマッチングにもつなげる。これまでに約 500 社を冊子掲載。
情報提供	MOOV, press の発行	企業等の「変革と挑戦」の現場を伝えるフリーペーパー。年 4 回発行。
セミナー交流	MOBIO-Cafe の開催	1 時間 30 分のワンテーマセミナーと交流会をセットにした事業。参加企業と専門家、支援機関等との出会いの場と企業間ネットワークの形成を支援。週 2～3 回開催。
ビジネスマッチング	取引あっせん事業	約 5,000 社の企業データベースによる受発注の随時個別のマッチングを実施。(公財)大阪産業振興機構が事業主体。
	ビジネスマッチングコーディネート事業	2009 年度から 2011 年度にかけて実施した緊急雇用事業で企業開拓をした約 1,100 社の企業をもとに、1 対 1 の伴走型のビジネスマッチングを実施。マッチング条件が難しいなど成約までに調整を要する案件を担当。(公財)大阪産業振興機構が事業主体。
	ものづくり B2B ネットワーク事業	関西を中心として 24 の金融機関の顧客企業とのビジネスマッチングを目的とした事業。府や府の関係機関以外の企業情報でビジネスマッチングを行い、より幅広い成約を狙う事業。(公財)大阪産業振興機構が事業主体。
	大手メーカーとのビジネスマッチング	大手メーカーの技術ニーズに対する提案型のビジネスマッチング。これまで、シャープ、大和ハウス、マツダ、ダイハツ、大阪ガスなどと実施。
技術開発支援	ものづくりイノベーションネットワーク事業	研究開発や技術開発に意欲のある企業とそれを支援する機関とのネットワーク。国や府の補助金などの情報を掲載したメールマガジンの発行、参加支援機関と協働で実施するプロジェクトに対する助成金の交付などを実施。
知的財産	知財戦略ネットワーク事業	大阪中小企業診断士会、大阪発明協会、大阪府立産業技術総合研究所、大阪弁護士会、日本弁理士会近畿支部の専門家メンバーが、相談や助言などの支援を行う仕組み。

出所：大阪府商工労働部商工振興室作成

(2) 大阪府の海外展開支援策の現状と課題

自治体の産業支援の方向性として、海外への進出を伴う施策・事業の展開については、地域産業の空洞化に繋がるとして、否定的な見解も少なくない。また、府内の各地域では、10人以下の零細な企業集積も多く、海外への進出は人的、財政的な負担が大きく、展開の是非や支援としてどの程度実施するのが課題となっている。

このような中、大阪府では、2010年12月に橋下大阪府知事（当時）のメッセージとして“ものづくり中小企業経営者”の皆さんへ（知事メッセージ）今求められる「変革と挑戦」を発信した。この中で、海外展開については、特に以下のメッセージを送っている¹⁰。

2 世界へ、アジアへ、打って出ましょう。

日本のものづくり中小企業は、日本の厳しい消費者に鍛え上げられ、アジア市場に通用する高い技術や優れた製品を持っています。高い品質や安全性はその代表例です。しかし、そのことの持つ価値に気づいていない場合が多く、まさに“宝の持ち腐れ”です。

内に閉じこもらず、外に意識を向けると新たな展望が拓けます。海外市場に販路を開拓するファーストステップ。海外のパートナー企業を見つけ出し、協力や連携、水平分業により市場を広げるセカンドステップ。現地に生産拠点を設けて乗り込んでいくサードステップ。いろいろなやり方、いろいろな段階があります。ともあれ、生き残りをかけ、世界へ、アジアへ打って出る。思い切って、飛び出してみませんか。

このように、大阪府としては、企業の成長戦略として、進出を含む海外展開には、肯定的な見解のもと施策・事業を展開している。現在、大阪府が実施している海外展開支援に関する施策・事業は、表3-3のとおりである。大阪府では、2008年6月の財政再建プログラム（案）以降、厳しい財政状況から、事業予算は年々減少している。この間の大きな見直しとしては、上海を除く3つの海外事務所（カリフォルニア、ロツテルダム、シンガポール）を廃止し、民間事業者への委託による大阪ビジネスサポートデスクに転換した。同デスクの利用については、2010年度から有料化し、利用件数が減少したが、旺盛な進出意欲を背景に2012年度はやや持ち直しつつある。海外トッププロモーション、経済ミッション団は、ASEANを中心にアジア諸国へ派遣している。過去5年の状況としては、中国（2008年）、タイ・ベトナム・香港（2009年）、台湾・インド・タイ（2010年）、インドネシア・中国（2011年）、タイ・ミャンマー・フィリピン・インド・マレーシア（2012年）となっている。

また、大阪府のものづくり支援拠点 MOBIO で実施している30人定員のセミナー&交流会「MOBIO-Cafe」では、海外展開ニーズの高まりを受けて、方面別・課題別の「海外研究会」を設置し、2012年度から実施している。参加企業の多くは、現地でのビジ

¹⁰ “ものづくり中小企業経営者”の皆さんへ（知事メッセージ）今求められる「変革と挑戦」大阪府ホームページ、2010年12月 http://www.pref.osaka.jp/koho/chiji/221224_tyusyokigyo-m.html

ネス経験の豊富なキーマンやすでに進出している先行企業の経験談を求めており、セミナーのテーマと交流会での情報交換が参加企業の満足度のポイントとなっている。

さらに、国内外の民間支援人材で、セミナー講師や交流会での相談などボランティアな支援を実施してくれるキーマンをサポーターとして登録する「大阪府中小企業海外展開支援サポートネットワーク」を2012年6月に創設した。海外展開を考えている中小企業と国内外でキーマンとして活躍する多様な支援者とを結びつけるためのプラットフォームとして機能するよう育てていく。

表3-3 大阪府の海外展開支援施策・事業一覧

支援機能	事業名	事業内容
国内での支援	大阪産業振興機構による相談等の支援	ビジネスマッチング や貿易実務等 に関する相談、アドバイス対応
	専門相談	欧米及びアジアに関する投資、貿易に関する専門相談について予約制による対応
	経済セミナー	各国の投資環境など 海外展開に 役立つ情報を提供
	MOBIO-Cafe 海外研究会	ものづくり支援拠点 MOBIO におけるセミナー&交流会を実施。方面別、職務別のテーマにより開催。
	大阪府アジア統括マネージャーの配置	販路開拓、法務・税務・知財など海外取引に関する各種相談に対応
	大阪府中小企業海外展開支援サポートネットワーク（国内人材）	国内の海外展開に関する民間専門人材のネットワーク。MOBIO-Cafe における登壇や相談などボランティアな人材の登録制のネットワーク。
現地での支援	上海事務所	大阪府における唯一の駐在事務所。大阪市の上海事務所と統合し、「大阪政府上海事務所」として展開。上海市政府等と連携し、政府主催展示会への出展や、企業の問題解決を実施。
	大阪ビジネスサポートデスク	アジアを中心した 9 カ国に民間事業者に委託した現地サポート窓口を設置。国際ビジネス相談、取引引合情報提供、現地出張支援について 20,000 円～25,000 円の経費により対応。 平成 24 年度設置地域：インド、ベトナム、中国・華南地域、韓国、タイ、北米、欧州、シンガポール、インドネシア
	海外展開支援サポートネットワーク（海外人材）	海外の海外展開に関する民間専門人材のネットワーク。MOBIO-Cafe における登壇や相談などボランティアな人材の登録制のネットワーク
海外でのビジネスチャンスの創出	知事トッププロモーション	知事を団長とする海外トップセールス 。現地企業との商談機会も提供
	経済ミッション団の派遣	アジア・新興国にて現地企業との商談機会を提供
	海外展示会出展支援（JETRO 負担金事業）	欧米・アジアの先端産業分野の見本市に出展する企様の出展 経費の 1/2 程度を補助
	海外拠点リスト	大阪の中小企業で、海外に製造拠点のある企業リストを WEB 上で公開。中国、ASEAN、他アジア、米州、欧州・オセアニア各編。

出所：大阪府商工労働部商工振興室作成

4. 今後の支援のあり方

(1) 支援機関ネットワークのあり方

これまでの中小企業への海外展開支援は、海外で大阪の製品・技術を売り込むという

輸出展開への支援が中心であった。しかし、最近では、海外での生産拠点の開設、委託加工先の確保など、進出に関する支援にニーズが移ってきている。それに伴い、進出支援のうち、進出前、進出時、進出後、撤退時、各段階における支援や進出先に応じた支援などが求められている。進出前の情報提供・相談に関しては、公的機関が様々なサービスを提供しているが、進出時以降については、公的サービスが比較的薄く、民間や進出先の工場団地などでのワンストップサービスなど、地域によってサービスに濃淡のあるのが実情である。

大阪府の海外展開支援についても、駐在事務所－ミッション派遣－相談窓口の設置－セミナー開催（情報の提供）という体制を整備してきた。内容としては、進出前の支援に偏っているのが現状である。しかしながら、厳しい財政状況のもと、大阪府単体ですべての段階でのサービスの実施は難しい。一方、進出企業が増加しており、より多様なニーズが量的にも出てきている。海外展開への支援については、展開先が多様で国内と異なる商習慣などワンストップに対応することが困難な領域である。これらに 대응していくには、中小企業の海外展開に関する支援機関・民間支援者との連携が重要で、各機関等の支援の強みを押さえた上で「効率的なたらいまわし」ができる顔の見えるネットワークの形成が求められている。

現在、近畿経済産業局が中心となって設置した「関西ベトナム経済交流会議」では、現場の担当者レベルでの工業団地タスクフォースが実施されており、貴重な顔の見える情報交流の場として機能し始めている。今後、様々な事業や会議の場が、それぞれ少しずつ重なり合うことで、情報のネットワークが格段に繋がる。各機関や専門家の活動が共有できる場を増やしていくことも今後の支援の方向性である。

（２）国内支援と海外支援のシームレスな支援のあり方

ものづくり中小企業にあつては、経営課題が重複・複合化しているため、海外展開も経営上のひとつの課題であり、今後は、国内における技術高度化支援や生産効率化、人材の確保・育成などの支援と海外での支援をシームレスに展開することが有効な手法である。公的支援機関においては、国内と海外の支援部署を分けて実施している場合が多いが、経営者にとっては、並列の課題であり、初期の相談や交流事業などは、あえて分けずに実施するのが効果的である。大阪府においては、MOBIOにおける情報提供と交流を軸にした府内製造業のプラットフォームを築き、そこに各施策・事業を走らせるという手法で、従来にない成果をあげてきている。こうした取り組みについては、大阪府の取り組みだけでなく、各公民の支援機関の国内外のプラットフォーム同士が連携して、実施していくことでさらに広がりを持たせることが有効である。

（３）海外との交流のあり方

最後に、海外からのミッションや研修事業との連携である。MOBIOには、200ブース

の国内最大級の常設展示場を設置している。2011年度には、視察団体数が236を数え、大阪のものづくり中小企業の製品・技術を一堂に見ることのできる施設として、海外からもたくさんの視察者が来場している。本年度は、ベトナム各省からの投資ミッション団の受け入れに際して、セミナー開催だけでなく、常設展示場の見学、企業との意見交換、府のものづくり支援の取り組みの説明、府内の工場視察などもセットで実施した。これにより深い交流ができてきている。これをきっかけに、参加した府内企業が個別に現地を訪問したり、ミッション派遣を実施するケースも出てきた。

日常的な、府内のものづくり支援を通じたプラットフォーム形成と併せて、「ヒト・モノ」の資源を有効に活用することが、海外・国内双方のより深い交流とビジネスチャンスの創出につながるものであることから、こうした取り組みも各支援機関とのネットワークで実施することが有効である。

参考文献

大阪産業リサーチセンター（2012）、「2012年度版なにわの経済データ」2012年10月。

近畿経済産業局（2013）、「中小企業の海外展開支援に向けた、関西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」2013年3月。

経済産業省（2002）、「2000年 工業統計表」。

経済産業省（2012）、「2010年 工業統計表（産業編）」。

JETRO ハノイセンター（2012）、「2012年ベトナム一般概況—数字でみるベトナム経済—」2012年9月。

総務省（2011）、「2009年 経済センサス」。

中小企業庁（2010）、「中小企業白書 2010年度版」。

中小企業庁（2011）、「中小企業白書 2011年度版」。

通商産業大臣官房調査統計部（1972）、「1970年 工業統計表（産業編）」。

株帝国データバンク（2012）、「ベトナム進出企業の実態調査」2012年2月公表。

【ウェブサイト】

“ものづくり中小企業経営者”の皆さんへ（知事メッセージ）今求められる「変革と挑戦」大阪府ホームページ 2010年12月。

http://www.pref.osaka.jp/koho/chiji/221224_tyusyokigyo-m.html

第4章 「ものづくりパートナー」としてのベトナムの可能性¹

大野 泉

本章では、「チャイナ・プラスワン」の投資先候補として日系企業の関心を集めているベトナムに焦点をあて、同国が日本の「ものづくりパートナー」となる可能性と課題を検討する。まずベトナム経済、貿易・投資動向や、加速する国際統合の中で同国が直面する工業化の課題を概観する。そして、中小企業を含む日系企業の海外進出の動きを述べたうえで、日系企業の誘致を通じたベトナム裾野産業育成と日越双方の産業ニーズは合致することを指摘する。

1. ベトナム経済、貿易・投資の動向

ベトナムは、遅れて出発した東アジアの新興工業国である。長い独立戦争と計画経済の時代を経て、1986年に「ドイモイ」と呼ばれる経済自由化政策を導入、1992～93年から西側との関係再構築を開始した。それ以降のベトナムは、アジア通貨危機や世界金融危機の影響による一時的な減速はあったものの、貿易、直接投資、援助、海外送金等の拡大により、めざましい経済成長を実現した。20年足らずの間に、かつての最貧農業国（1990年の一人当たり所得98ドル、IMFデータ）から、東アジアの生産分業の一翼を担う中所得工業国の入り口にまで登りつめた（2012年の一人当たり所得1,523ドル）。新しい第9次5ヵ年計画（2011～2015年）は、平均経済成長率を7～8%、一人当たりGDPを2015年までに2,100ドルとする目標を設定している。

2011年のベトナムの最大貿易相手国は中国、米国、日本で、上位3カ国が貿易総額の約4割を占める。輸出先国は米国が首位で中国、日本が続いている。輸入先国は中国、韓国、日本、台湾等アジア諸国が7割以上を占める。表4-1が示すとおり、ベトナムから日本への輸出品は、縫製品、原油、水産物、機械設備・同部品、電線・ケーブルと多岐にわたる。ベトナムの日本からの輸入品は機械設備・同部品、コンピュータ・電子部品、自動車部品等の工業用部品・製品、および鉄鋼・鉄くず、織布・生地、プラスチック原料等の原材料である。

¹ 本章は、『2012年版関西白書』に収録された拙稿（第3章）「企業誘致戦略をアジア視点から考える——「ものづくりパートナー」としてのベトナムの可能性」を加筆・アップデートしたものである。データ収集に協力いただいた政策研究大学院大学の宮崎幸氏と村嶋美穂氏に感謝したい。

表4-1 ベトナムの対日本 主要品目別輸出入（通関ベース）

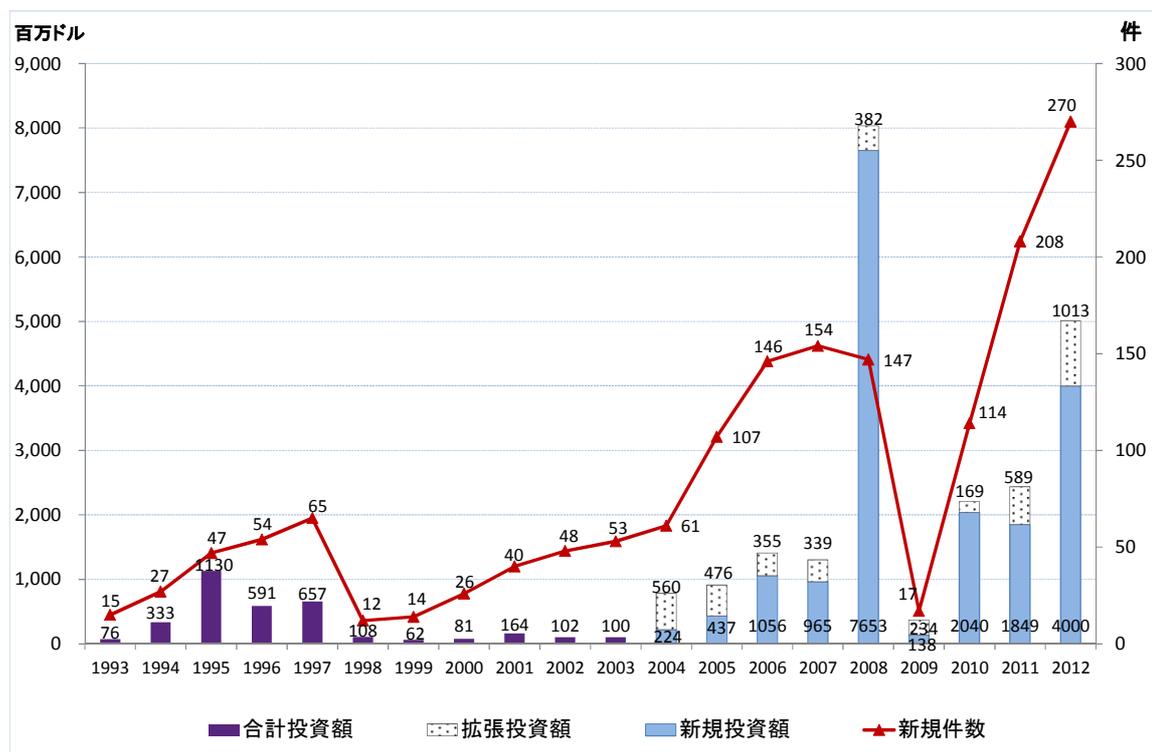
（単位：100万ドル、%）

	輸出(FOB)					輸入(CIF)			
	2010年		2011年			2010年		2011年	
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
縫製品	1,146	1,690	15.7%	47.5%	機械設備・同部品	2,547	2,804	27.0%	10.1%
原油	204	1,580	14.7%	673.0%	鉄、鉄くず	1,590	1,957	18.8%	23.1%
水産物	892	1,016	9.4%	13.9%	コンピュータ電子部品	1,025	1,150	11.1%	12.2%
機械設備・同部品	897	1,011	9.4%	12.7%	織布・生地	356	527	5.1%	48.0%
電線・ケーブル	912	988	9.2%	8.3%	自動車部品	396	413	4.0%	4.2%
木材・木製品	453	597	5.5%	31.9%	プラスチック原料	304	317	3.0%	4.3%
コンピュータ電製品・同部品	409	412	3.8%	0.8%	化学製品	231	256	2.5%	11.0%
輸送機器部品	381	492	4.6%	29.3%	化学薬品	175	228	2.2%	30.4%
プラスチック製品	255	294	2.7%	15.2%	繊維・皮原料	132	179	1.7%	35.5%
石炭	234	279	2.6%	19.4%	ゴム	71	94	0.9%	32.8%
履物	170	249	2.3%	46.3%	紙	62	64	0.6%	3.7%
合計(その他含む)	7,727	10,781	100.0%	40.4%	合計(その他含む)	9,016	10,400	100.0%	15.4%

出所：「ジェットロ世界貿易投資報告 2012 年版」（元データはベトナム統計総局、税関総局）

外国直接投資 (Foreign Direct Investment、以下 FDI と略称) の流入額は、2011 年は 1,155.9 億ドル (1091 件、新規認可ベース) で、件数の国別内訳は韓国を筆頭に、日本、シンガポールが上位 3 カ国になっている。1988～2012 年 9 月までの投資累計額 (認可ベース) は日本、シンガポール、韓国、台湾、シンガポールの順に多い。日本からの FDI は外国投資法の制定 (1988 年)、日本の対ベトナム政府開発援助 (Official Development Assistance、以下 ODA と略称) 再開 (1992 年) 等を契機に増加し、1995 年以降は急激な円高でセメント、家電、自動車、バイク、コンピュータ部品等の分野で大手企業の進出が集中し、1997 年に第 1 次ベトナム投資ブームを迎えた。2004 年頃からアジア通貨危機等の影響から回復し、2008 年に第 2 次投資ブームを迎えた。その背景には、法制度の整備や工業団地建設等、ベトナム側による外資企業の受入体制が改善したこと、中国一極集中回避のための投資先 (「チャイナ・プラスワン」) として、注目を集めるようになったこと等がある。また、日越投資協定 (2004 年 12 月発効) により、ベトナムに投資する日本企業の権利保護も取り決められている。

2009 年はリーマンショックの影響で FDI 流入は激減したが、その後、日系企業による生産拠点の海外移転の加速に伴い、対ベトナム FDI が増えている。2012 年の日本の対ベトナム新規 FDI は 270 件と過去最高、総額 40 億ドルにのぼった (図 4-1)。その約 90% は少額投資案件で、中小企業のベトナム進出が増えている。大企業中心だった投資の流れに変化が見られる。2012 年の日本の対ベトナム FDI は 2011 年の 2 倍強に伸びるなど、増加基調が加速している。この結果、日系企業は 2012 年にベトナムが受け入れた FDI 総額の 39% を占め、他国を大きく引き離して首位になっている。



出所：計画投資省外国投資庁

図4-1 日本の対ベトナム直接投資（認可ベース）

日系企業から見たベトナムの魅力は、「技術習得力が高く、勤勉な若年労働力」、「政治的・社会的安定」、「投資受入体制の急速な改善」、「ASEAN（Association of South-East Asian Nations、以下 ASEAN と略称）・中国華南の中心に位置する優位性の高い立地」、「8,700 万人の国内市場」等がある（国際協力銀行「ベトナムの投資環境」2011 年）。しかし、賃金は他のアジア諸国に比べてまだ低いものの、近年、急速に上昇している。課題としては、「突然の政策変更と頻繁な法改正」、「インフラの未整備」、「ビジネス経験の不足と国際慣行への不慣れ」、「不透明なコスト等不公正な取引」、「裾野産業、地場産業の脆弱さ」、「中間管理者・技術者・熟練労働者の不足」、「国際経済への統合に伴う影響」等が指摘されている（国際協力銀行、上掲書）。特に裾野産業の脆弱さは、産業人材の不足、国際統合の影響といった他の課題とも密接に関連している。

2. 国際統合の深化とベトナムの課題

ベトナムは 1980 年代後半から対外開放と外資導入を進めてきたが、グローバル化の加速に伴い、同国経済は 2000 年頃から新しい段階を迎えた。アジア域内経済統合については 1995 年の ASEAN 加盟後、ASEAN 自由貿易地域 (ASEAN Free Trade Area、以下 AFTA と略称)、中国・ASEAN 自由貿易協定 (ASEAN China Free Trade Agreement、

以下 ACFTA と略称) を中心に展開している。2015 年には AFTA、ACFTA の完全実施を迎え (一部センシティブ品目は 2018 年実施予定)、サプライチェーンが ASEAN や中国等を含め広域化しつつある。特に ACFTA により、ベトナムと華南経済圏と結びつきが強化する見込みである。また世界経済との統合も、2001 年に締結された米越通商協定の実施、世界貿易機構 (World Trade Organization、以下 WTO と略称) への加盟 (2007 年 1 月正式加盟) 等で強まっている。さらにベトナム政府は、2010 年 11 月には環太平洋戦略的経済連携協定 (Trans-Pacific Partnership、TPP) にかかる協議への参加を公式に表明した。

ベトナム政府は「共通投資法」や「統一企業法」を整備するなど (2006 年 7 月 1 日施行)、投資環境改善をめざした国内法の整備を進めている。両法律の施行により、それまで別々の法律に規定されていた地場と外資の企業が同一の基準で事業ができるようになり、外資企業にとって投資の自由度が高まった。日本との関係では、日越経済連携協定 (2009 年 10 月発効) のもとで、物品およびサービス自由化および投資の円滑化、人の移動、知的財産等の分野における協力が進んでいる。本協定の発効により、物品の貿易に関しては最終的に 06 年当時の貿易総額の 92%相当分の関税が撤廃される見込みである。

しかし、ベトナムの産業基盤はまだ脆弱で、製造業は労働集約的な最終組立工場や低付加価値産品が中心になっている。現地調達率は他のアジア諸国と比べて低く (図 4-2)、一次産品や軽工業品を主に輸出し、素材や部品を輸入する貿易構造になっている。こうした状況のまま労働集約型の産業を中心に経済成長が進み、労働者の給与水準が上がるならば、労働集約型の企業はより安い労働力を求めて他国へ流出するため、産業発展が停滞する可能性も否定できない。ミャンマー等の台頭が重なれば、周辺国との競争は一層激化しよう。ベトナムは「中所得国の罠」に陥り、成長を持続できない可能性がある。また、ベトナムはインフレや貿易赤字の解消等のマクロ経済の課題にも直面しているが、これは産業基盤の脆弱さと決して無関係ではない。日本企業は中間財を近隣諸国から輸入しベトナムで組み立て輸出しているため、輸出が増えても輸入は減らず貿易収支の赤字が恒常化している。

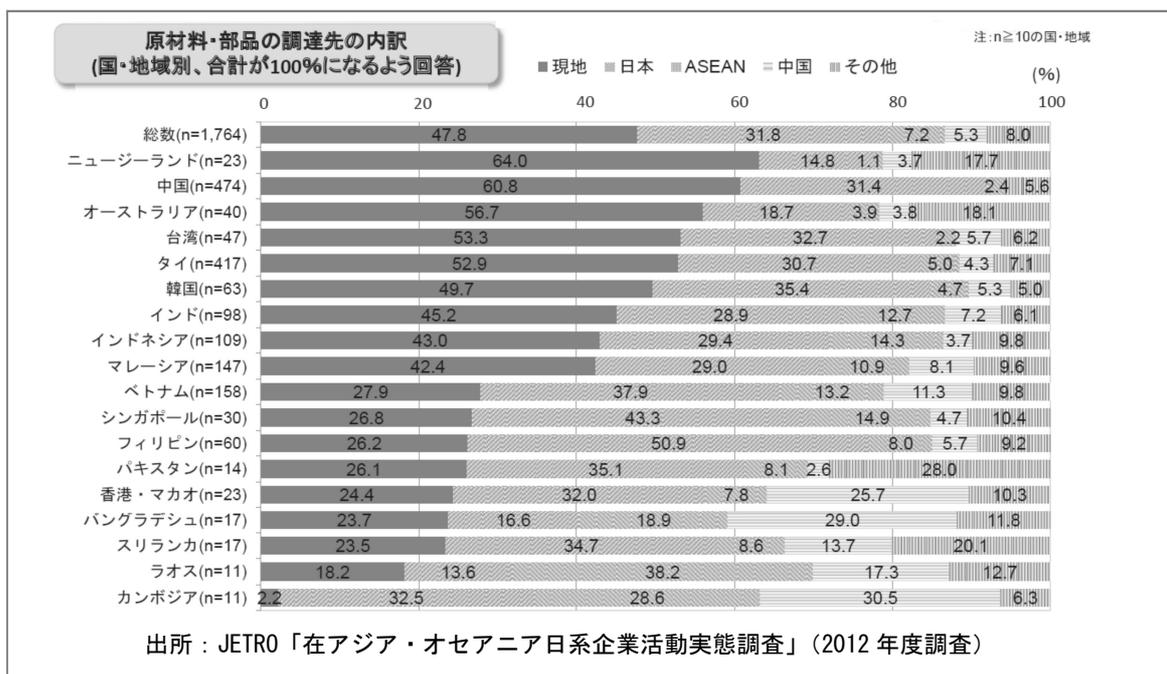


図4-2 原材料・部品の調達先の内訳（製造業）

3. 工業化に向けたベトナム政府の取組み

「2020年までの工業国化」は1996年以来、ベトナムの国是になっている。2011年1月の第11回ベトナム共産党大会では新指導部、グエン・フー・チョン党書記長（前職は党書記長）、チュオン・タン・サン国家主席（前職は党書記局常務）、グエン・タン・ズン首相（続投）が選出され、「経済・社会発展10ヵ年戦略（2011～2020年）」が採択された。第11回党大会は、2006年の第10回党大会以降、国際統合の加速化をはじめとする対外環境の変化をふまえ、国をあげて、国際競争力ある産業育成に取り組む決意を示した点で意義深い。新指導部は、裾野産業育成政策の制度化を優先課題として取り組んでいる。

この観点から2つの注目すべき動きがある。ひとつは、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）及び続いて発表された関連政令である。もうひとつは、ベトナム政府による日系企業専用工業団地の指定である。

第1点の「裾野産業育成のための方針の首相決定」は、ベトナム政府が2007年に策定した「裾野産業発展計画」（2010年までが計画年度）にもとづき、日本政府や企業からの提言もふまえて、今後の裾野産業育成の新たな方向性を示すものである。2011年2月の首相決定及び続いて発表された政令によれば、発展奨励の対象となるのは機械製造、電子・コンピュータ、自動車部品組立、繊維・縫製、皮革・履物、ハイテク開

発事業の各産業に供給する原材料・部品・半製品をベトナムで生産する裾野産業²である。奨励策としては、市場開拓、土地等インフラ提供、技術移転・人材育成、情報提供、財政支援・関税優遇がある。裾野産業製品の生産プロジェクトは土地面積や場所、土地使用料について、プロジェクトに合った土地を優先的に割り当てられるほか、工業団地や工業地帯内のインフラ施設、公共サービス、およびその他のサービスを優先的に利用でき、労働者の雇用や訓練においても優位な条件と支援を受けることができる³。

こうした政策を実行に移すために、ベトナム政府は 2011 年 10 月に「裾野産業発展プロジェクト査定委員会」の設置を決定、優先的に開発する裾野産業プロジェクトを審査し首相に報告する体制をつくることを発表した⁴。同委員会は商工省次官が委員長を務め、関係省庁・機関の代表から構成されている(計画投資省、財政省、科学技術省、通信省、天然資源環境省、法務省、ベトナム開発銀行等)。しかし、同委員会がプロジェクト認定やインセンティブ付与について、実際にどのように機能するのかは、ベトナム政府や(地方)省レベルで十分周知されていない模様である(2012年8月に実施しベトナム現地調査で関係省庁や(地方)省レベルの実務者、日本人専門家等との意見交換にもとづく)。

第2点は、日系専用工業団地の設立により日系企業の誘致を通じた裾野産業の育成をめざす取組みである。2011年6月に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打ち出した。これを受けて、両地域における日系企業専用工業団地や裾野産業専用工業団地の設立等に関する具体的検討が始まっている。11年10月末にズン首相が訪日し野田総理大臣との会談後に発表された日越共同声明(正式名は「アジアにおける平和と繁栄のための戦略的なパートナーシップの下での行動に関する日越共同声明」)において、ベトナム側からの期待として「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」ことが盛り込まれた。また、大阪商工会議所の佐藤会頭が11年10月初旬にベトナムを訪問し政財界人と会談した際に、サン国家主席から、今後10年間でものづくりや裾野産業を育成したいとの強い意思表示があり、日系企業専用工業団地への企業誘致に対する協力が要請された。

ベトナム政府は、工業製品、輸出品、ハイテク製品の製造事業またはそれらに対するサービス事業を行う投資家を誘致する目的で、工業団地、輸出加工区、ハイテク団地

² 裾野産業の定義については、日本は鋳造や金型、鍛造、金属加工、表面処理等の素形材産業を中心とするのに対し、ベトナム政府はより広範に定義している(国際協力機構「ベトナム国開発課題達成のための我が国民間セクターリソースの活用可能性及び資金支援スキーム設計調査」、2011年)。

³ 詳細については、裾野産業対象分野及び品目制定を規定した政令1483(2011年8月26日)、裾野産業に対する優遇策を規定した政令96(2011年7月24日)を参照されたい。

⁴ 詳細は、裾野産業優遇政策適用申請手続き及び認定機関を規定した政令9734(2011年10月20日)を参照されたい。

の制度を設けている。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・市で設立されており、土地総面積は 7 万ヘクタール強になる（ただし、運営中の工業団地は 180 箇所、工業団地の入居稼働率は全土地の 65%程度）。2009 年 1 月に発効した政令 124 によれば、ベトナム政府の新規投資事業に対する優遇税制は、経済区とハイテク団地の企業が主な対象になっている。経済区は、経済社会的に困難な地域に対する投資として、税制上の優遇を受けられる。経済区のインフラ建設にかかわる投資案件は特別投資インセンティブの対象となる。ハイテク団地に対する投資も、経済区と同様、法人税に対するインセンティブの対象となる。一方で、工業団地と輸出加工区については 2009 年までは優遇措置が設定されていたが、2007 年の WTO 加盟により、2009 年以降は廃止された。表 4-2 は、新規投資事業に対する法人税の優遇税制を示すものである。ただし上述のとおり、2011 年に発表された一連の裾野産業育成のための諸施策が既存の優遇税制及び裾野産業専用工業団地の構想とどのように関連し、実際にどのように適用されるのかについては、必ずしも明確でなく、ベトナム政府に確認を求めていく必要がある。

表 4-2 新規投資事業に対する優遇税制（法人税）

税率	条件	優遇期間	免税期間	減税期間 (半免)
25%	下記以外	全期間	なし	なし
20%	奨励(経済的困難)地域	10年間	2年間	4年間
	工業団地入居のみの優遇措置撤廃			
10%	特別奨励地域 (ハイテクパーク、経済特区、特に経済的困難地域)	15年間	4年間	9年間
	特別奨励分野 (ハイテク、IT、インフラ開発)(首相決定で期間30年も可能)	15年間	4年間	9年間
	特別奨励分野 (教育、職業訓練、医療、文化、スポーツ、環境)	15年間	4年間	9年間

出所：計画投資省

注：2009 年 1 月発効の政令 124 にもとづく

4. 日越「ものづくりパートナーシップ」の可能性と課題、今後の示唆

このように、世界規模でものづくりを行う日系企業がベトナムを生産パートナーとみなしたとき、いくつかの長所と短所が認められる。現時点でもベトナムは日本の製造業にとって重要な投資先だが、低賃金を武器に単純な組立てや加工を行うだけでは、ベトナムのポテンシャルを十分に引き出したとはいえない。人材・政策・制度が大幅にレベルアップしてはじめて、ベトナムは自国の能力を武器にグローバル・バリュー・チェーンに参加できる。また、日本もベトナムを技能労働を多用する生産工程において、日系企業の信頼できる「ものづくりパートナー」とすることができる。

日越ものづくりパートナーシップは、日本の産業ニーズにも合致する。日本は、長引く内需低迷、新興国の台頭、価格競争の激化、円高、電力供給不安やサプライチェーンの切断リスク（震災、タイ洪水等）により、大企業の生産拠点の海外移転やグロー

バル調達が加速している。国内需要が減少するなか、成長著しいアジア新興国等をターゲットとして、本格的な海外展開を目指す中小企業が増えている。日本政策金融公庫の海外展開資金の融資実績は、2010年度の251社（118億円）から2011年度の515社（396億円）へと倍増、2012年度も上半期だけで466社（197億円）と会社数では前年度1年分に相当する勢いで伸びている⁵。

（公財）大阪産業振興機構が2010年10月に実施したアンケート調査によれば（180社回答）、大阪のものづくり中小企業のうち、アジア新興国に「ビジネスを展開中」の企業は40.6%（輸出・投資を含む）、「検討中・関心あり」は26.2%、「なし・無回答」33.2%と、約3分の2の企業がすでにビジネスを展開しているか、今後ビジネスを展開することに関心をもっていると回答している。ターゲットしたい顧客は、現地日系企業（53.0%）、現地ローカル企業（46.6%）、現地富裕層（21.7%）となっている。特にベトナムは、現在進出していない国の中では、大阪のものづくり企業の進出関心度が最も高い国である。より最近の動向として、近畿経済産業局が2012年9月に関西ものづくり中小企業を対象に実施したアンケート調査（1,546社回答）においても、直接投資先国が中国一極集中からアジア新興国へと多様化しており、特にベトナムはタイと同率で今後の投資関心国として1位となっている（詳細は第3章2節を参照）⁶。同様の結果は中小企業基盤整備機構による全国規模の調査でも確認でき（「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」）、海外直接投資の必要性を感じている中小企業にとって、ベトナムは中国に次ぐ候補国になっている。

加えて、ものづくり中小企業は、高齢化や後継者問題により事業所数の減少に直面している。1986年から2006年までに日本有数のものづくり中小企業集積地である東京都大田区、静岡県浜松市、大阪府東大阪市では、事業者数および従業者数が2.5～4割減少している（表4-3）⁷。とりわけ大阪府はものづくり中小企業の事業所数（41,059事業所）で全国1位、従業者数（51,145事業所）で全国2位という全国屈指の集積地だが（2009年工業統計調査）、年々、事業所数が減少している。したがって、中小企業の海外展開は、技能伝承という観点からも考慮に値する。

表4-3 製造業の事業所数の減少率（1986～2006年）

	事業所数(%)	従業者数(%)
大田区	▲41.9	▲42.7
浜松市	▲39.6	▲32.5
東大阪市	▲31.7	▲25.8
全国	▲37.3	▲25.6

出所：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」

⁵ 日本政策金融公庫がとりまとめた資料による。

⁶ 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」平成25年2月（調査委託機関：（株）ダン計画研究所）。

⁷ 平成21年より、事業所・企業統計調査が経済センサスに統合されたことに伴い、データの取り方が変更になった。したがって、1986年のデータと比較可能かつ最新である2006年のデータを用いている。

こうした背景から、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、数年前から支援へと方針転換を図っている（中小企業庁「中小企業白書 2010 年版」）。2010 年 10 月に経済産業大臣が主宰する「中小企業海外展開支援会議」が発足し、年 2 回程度、関係機関が情報共有する体制が作られた。2011 年 6 月には「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。そして 2012 年 3 月に開催された第 4 回の中小企業海外展開支援会議では、国際協力機構（Japan International Cooperation Agency、以下 JICA と略称）や（財）海外産業人材育成協会といった経済協力機関、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。特に近畿地域では、関西企業のベトナムに対する強い関心をふまえ、「近畿地域中小企業海外展開支援会議」特別部会として「関西ベトナム経済交流会議」の設置が 2012 年 4 月に決定された。

経済協力機関の参加は、途上国現場ベースの活動を組み込んだオールジャパン体制の構築として重要であり、日越ものづくりパートナーシップの具体化を促す要因となる。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、日本は長年、インフラ整備、人材育成、制度構築、政策支援等に取り組んでいる。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、日本貿易振興機構、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 4-4）、ベトナム裾野産業・中小企業支援に限っても、様々な協力が行われている（表 4-5）。

このように、ものづくりパートナーシップ構築に向けた両国間の強い政治的意思があり、日本政府・関係機関においても中小企業の海外展開を側面支援するイニシアティブが始まった今こそ、経済協力機関を含む現地の関連機関ネットワークを構築し、情報発信やビジネス・マッチングを推進する方策を強化していく意義は大きい。政治レベルの強い意思を実務レベルで具体化させていくためには、今後、日越の地方自治体、経済団体、企業を交えた交流・相互学習の深まりが一層、重要になっている。

表 4 - 4 日越の主要な政策対話・政策支援

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カ年計画(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カ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。

表 4-5 中小企業・裾野産業育成に対する日本の主な ODA

これまでのJICAによるベトナム中小企業・裾野産業支援	
中小企業育成に係わる政策支援 (2001年9月～、技術協力)	計画投資省を始めとする越政府の中小企業支援機能に対する、日本人専門家による助言・行政官の本邦研修。
中小企業向け融資 (1999年～、円借款)	ベトナム国家銀行及び商業銀行に対するツーステップローン。
産業人材の育成 (2000年4月～、技術協力)	ハノイ工業大学に対する日本人専門家による指導、教職員の本邦研修、機材供与。
企業家の育成 (2002年3月～、技術協力)	日越人材協力センター(ハノイ、ホーチミン)における日越講師による講義・指導(ビジネスコース、経営塾等)。
ベトナム企業に対する現場指導 (2009年10月～、技術協力)	計画投資省中小企業支援センターやベトナム商工会議所を通じた、日本人シニア・ボランティアによる現場指導。
2012年度以降の日系中小企業海外展開支援	
重点地域におけるコア産業振興のための基礎調査 (2012年～、技術協力)	越政府により重点開発地域に指定されたハイフォン市及びバリア・ブンタウ省を中心に、地域の比較優位や課題、工業団地の需要予測、必要な施策やサービス等を取りまとめ、それら地域における産業開発計画への提言を行う。
ビジネス投資環境アドバイス (2012年～、技術協力)	計画投資省外国投資庁及び企業開発庁への技術協力に加え、ハイフォン市等への新たな日本人専門家の派遣により、日系企業誘致支援や経済区の運営助言、日系企業との連携構築等の支援を一層強化。
中小企業向け工業団地整備支援 (技術協力)	日越官民連携による工業団地整備の先行優良事例であるタンロン工業団地の開発モデルを参考に、中小企業向け工業団地の建設計画等に対する支援を検討。
工業団地排水対策研修 (2012年8月、11～12月)	JICA関西にて、ベトナムの工業団地排水対策分野の研修を近畿経済産業局との連携で実施(建設省、及びハイフォン市、バリア・ブンタウ省、ドンナイ省、ハナム省から招聘)。関西の中小企業訪問や交流の機会も設けた。

出所：JICA ベトナム事務所「JICA の日系企業海外展開支援について」(「ベトナム裾野産業育成のための工業団地への日系中小企業の誘致」シンポジウム、2012年3月22日、配布資料)、及びJICA 関西からの提供資料

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)。

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。

国際協力機構（JICA）（2011）、「ベトナム国開発課題達成のための我が国民間セクターリソースの活用可能性緒及び資金支援スキーム設計調査」ファイナルレポート、平成 23 年 7 月。

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。

国際協力銀行（JBIC）（2011）、『ベトナムの投資環境』、中堅・中小企業支援室、2011 年 4 月。

日本貿易振興機構（JETRO）（2012）、「ジェトロ世界貿易投資報告 2012 年版—企業、人もグローバル化へ」2012 年 8 月。

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。

第5章 ベトナムにおける産学連携の現状と課題 ーハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトの経験からー

森 純一

1. はじめに

企業が海外進出するにあたり、現地での優秀な人材の確保は、企業の規模や国籍にかかわらず必要である。近年ベトナムへ外国直接投資（Foreign Direct Investment、以下FDIと略称）が増加しているのは、インフラの改善や政治的な安定に加えて、優秀な人材の確保が比較的容易であるとの見込みがあつてのことであろう。しかしながら、この状況も工業化が進むにつれて徐々に変わり始めている。進出する企業の増加もあり、大量のワーカーの確保は以前ほど容易ではなくなり、技能者や技術者に対する産業界の要望も多様化かつ高度化してきている。限られた数の優秀な工業人材を企業が奪い合い始め、転職率の増加を懸念する声も強まっている。このような状況を打開するために、産業界と教育訓練機関が連携して工業人材の質と量を改善しなければならない段階にベトナムは差し掛かっていると思われる。

本章では、工業人材の需要と供給の現状、産学連携の現状、ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトの試み、そして産学連携促進への課題について、筆者のベトナムでの経験に基づいて考察する¹。

2. 人材の需要と供給の現状

従来、投資先としてのベトナムの魅力の一つは、安価で良質な工業人材の確保が比較的容易であり、定着率も比較的良いことであると言われてきた²。その一方で、工業化が進むにつれて、ベトナムにおける工業人材の需要と供給の状況にも徐々にだが変化がみられる。製造現場で働く工業人材は、簡単にまとめてしまうと、図5-1のように、①生産ラインオペレーター、②ラインリーダー、③工作機械や工具を使って作業を行う技能者、④生産現場の改善を指導する生産技術者、④製品設計などに携わる技術者、に区分できる。以下では近年の工業人材の需要と供給の変化を、各人材グループ別に見てみたい。

¹ 本章における工業人材とは、二輪・四輪産業、電気・電子産業、他の機械系産業などを主に指しており、繊維縫製、水産加工、木材加工などは含んでいない。

² 国際協力銀行（JBIC）による調査では、58.8%の企業はベトナムが投資先として有望な理由を「安価な労働力」と回答している。国際協力銀行（2012）参照。

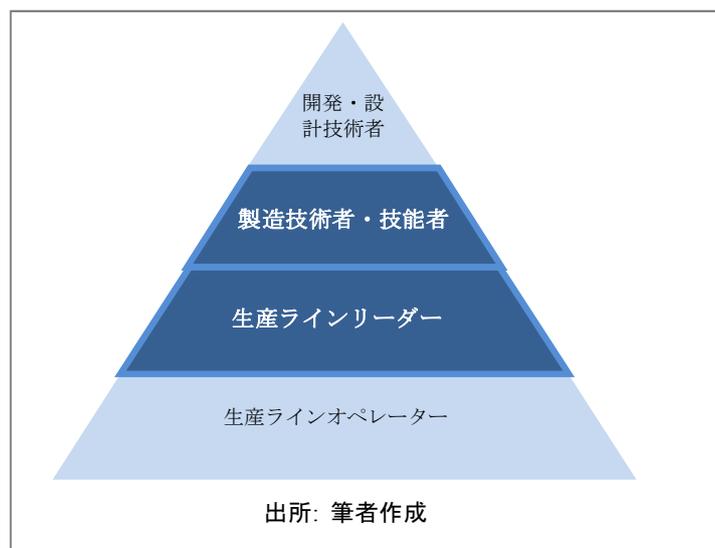
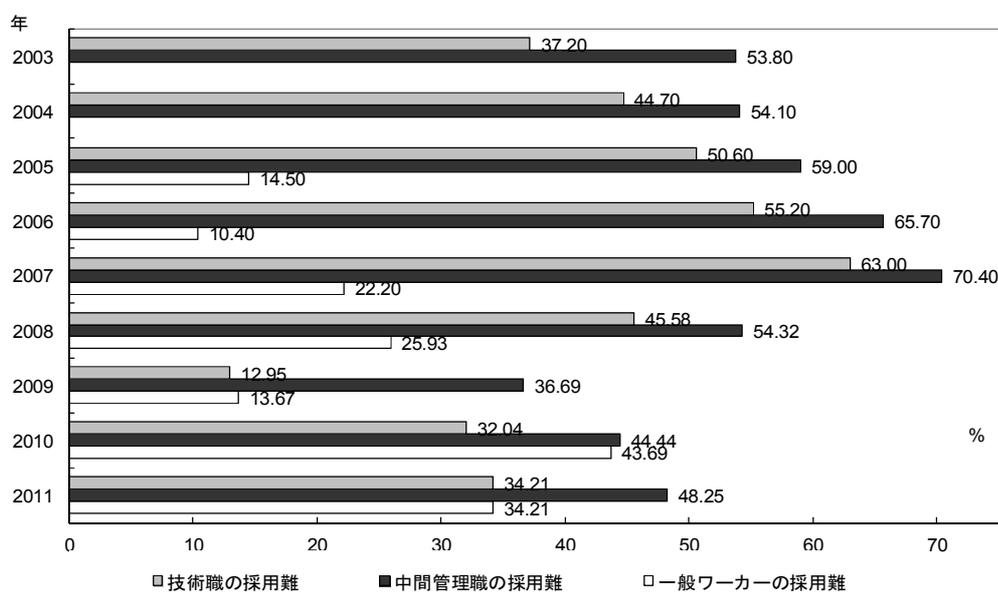


図5-1 製造業における技術系人材の構成

まずは、高校卒業者がほとんどを占めるラインオペレーターであるが、徐々に不足していると感じる企業が増えている。図5-2の日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization、以下JETROと略称）による調査結果によると、「一般ワーカーの採用難」に直面していると回答した企業は2005年には14.50%であったが、2011年には34.21%に増加している。



出所: JETRO (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012)より筆者作成
 注:2009年から若干質問の仕方が変わっている(ワーカー・技術者に対しては製造業のみとしている)。

図5-2 雇用・労働面での問題点

以前は、特に中国と比べて、ベトナムへの投資の優位性は、安価で優秀なワーカーを寮などの居住地をつくらなくとも地元から労働力が確保できること、そして比較的転職率が低いことであるとしばしば言われた。しかしながら、こうした状況は過去のものとなりつつあるようだ。大量のラインオペレーターを必要とする組立工程をもつ大手の電機メーカーなどは、労働力を確保すべく地方にまで出向いて採用活動を行っている。地方から出てくる従業員のために社員寮を確保する会社も増えている。また、他の外資系企業への、もしくは日系企業間の転職も増えており、転職率が高いと感じる企業も増えてきている。ワーカーの確保が難しくなっている理由としては、都市部でサービス業への求人が増えていることや、農村部から都市部への労働力の移動が想定されたように進んでいないことなどが指摘されている。

次に、技能者の需要・供給の状況はどうであろうか。機械、電気、電子などについてある程度の専門知識が必要な仕事を行う技能者は、通常は3年制の職業訓練短大（Vocational College）、2年制の中等職業訓練コース（Vocational Secondary）、3年制の専門短大コース（Professional College）、2年制の中等専門コース（Professional Secondary）の卒業生であることが多い³。これらを総称して職業技術教育訓練（Technical and Vocational Education and Training、以下 TVET と略称）プログラムと呼びたい。

一般的には、優秀な技能者を確保するのは難しいと言われている⁴。不足しているがゆえに転職率も高くなっているようであり、中には他社による技能者の引き抜きに苦しむ企業もいる。この背景には、ベトナムにおいて部品などの加工を行う企業が徐々に増えているのと同時に、技能者の供給元である TVET プログラムが十分に役割を果たせていないという供給側の問題がある。訓練プログラム内容が産業界のニーズに追いついていないという質的な問題、近年 TVET プログラムの人気の下降し入学者数が減少しているという量的な問題も起こりつつある。これらを考えると、技能者不足は今後もより深刻になることが危惧される。

最後に、技術者の需要と供給を、生産技術部門に所属する生産技術者と、設計・開発（Research and Development、以下 R&D と略称）部門に所属する技術者に分けて考察したい。まず、多くの企業が生産技術者を必要としていると思われる。人件費が徐々に上昇する中、他国にある生産拠点に対する競争力を強化するために、生産性向上を主導する生産技術者の需要は今後も高まることが予測される。しかしながら、ベトナム

³ 専門（Professional）コースは、教育訓練省（Ministry of Education and Training、以下 MOET と略称）の管轄であり、職業訓練（Vocational）コースは、労働・傷病兵・社会省（Ministry of Labour, Invalids, and Social Affairs、以下 MOLISA と略称）の管轄である。詳しくは、Mori, J., Thuy, N. T. X., and Hoang, P. T. (2009) を参照。

⁴ ただし、工作機械や工具を使って精度の求められる作業を行う技能者への需要は、組み立て工程が中心のアSEMBラーと部品などの加工を行うサプライヤーの間で異なるという印象がある。筆者が HaUI でのプロジェクト勤務時に受けた企業から多くの問い合わせを顧みると、技能者への引き合いは、精密加工工程の比較的多い中小規模のサプライヤーから多い傾向があった。他方、組み立て中心のアSEMBラーの中には、それほど技能者を必要としない企業もあるようであった。

において優秀な生産技術者を確保することは容易ではない。生産技術者の候補生を供給することが期待されるのは、大学(University)コース、専門短大(Professional College)コース、そして職業訓練短大コース(Vocational College)あたりであろう。これらのコースの卒業生について一般的に言われることは、現状分析能力および問題解決能力が低いということである。生産技術者は現状を客観的に分析する能力と、問題解決策の発想力の両方が求められる職である。残念ながら、これらの能力を養うプログラムをもつ教育訓練機関はあまりない。また、大卒、特に有名大学卒の生徒は現場に入るのを嫌がる人が多いとも言われる。学歴に対する意識が高いベトナムでは、大卒は卒業と同時に設計者や管理職候補になれると勘違いしている生徒が残念ながら多い。

技術者の中でも、R&Dに携わる技術者の需給の状況はどうであろうか。以前は、ベトナムで工業製品もしくはその部品を設計する企業はあまりみられなかった。しかし、近年、徐々にではあるが、R&D部門をベトナムに移管する大手企業も出てきている⁵。金型メーカーなどのサプライヤーの中でも、コスト及び生産リードタイムの削減のため、ベトナムにて製品設計をある程度行う企業も見受けられる。このように、工業化が進むにつれて、ベトナムでも設計人材の需要は徐々に増加しているが、それが工業人材の需要全体に占める割合はまだ小さいと思われる。一方、ベトナムでは既存の大学が入学者数を拡大し、また新たに大学が設立された結果、技術系の大学コース卒業者の数は増えているようである。そして、それら大学生の中には前述のように製造現場での仕事を嫌がるものも多い。これらの事情を考えると、R&D部門への就職を目指す大卒者は供給過多となることが危惧される。

このように、一般的には評判が良く他国と比べると潤沢といわれてきたベトナムの工業人材も、階層別にみると需要と供給のギャップが現れ始めている。工業化が進むにつれて、生産ラインオペレーターはもとより、技能者や、生産工程を様々な観点から改善する生産技術者は不足しつつある。このような需要と供給のギャップは、どこの国でもある程度みられ、そう珍しいことではないかもしれない。先進国でも見受けられるし、タイやマレーシアといったASEAN(Association of South East-Asian Nations、以下ASEANと略称)の先進国も経験していることである。しかし、ベトナムにおいて特徴的なのは、ギャップの拡大が速いということであろう。ワーカーの不足や技能者を輩出すべきTVETプログラムの人気の低下、大卒の増加などが、工業化のこの段階で顕著になりはじめているのは、筆者にとっても想定外であった。この需要と供給のギャップを少しでも縮めるためには、産業界と教育訓練機関が連携して人材育成に取り組むことが重要と思われる。次節では、ベトナムにおける産学連携が現在どのようなステージにあるのかを分析する。

⁵ 大手企業では、日産自動車の子会社である日産テクノ社が2001年にNissan Techno Vietnamを設立した同社は毎年人員を増強しており、2012年8月時点では1,724人の従業員を持つ(日産テクノホームページ参照)。また、Denso Manufacturing Vietnamは、Denso R&D Centerをハノイに設立している。

3. ベトナムにおける産学連携の概要

(1) 産学連携進化のステップ

ベトナムにおける産学連携の状況を論ずる前に、一般的な産学連携発展のステップを、筆者のベトナム、マレーシア、タイなどでの経験に基づいて図5-3にまとめてみた。

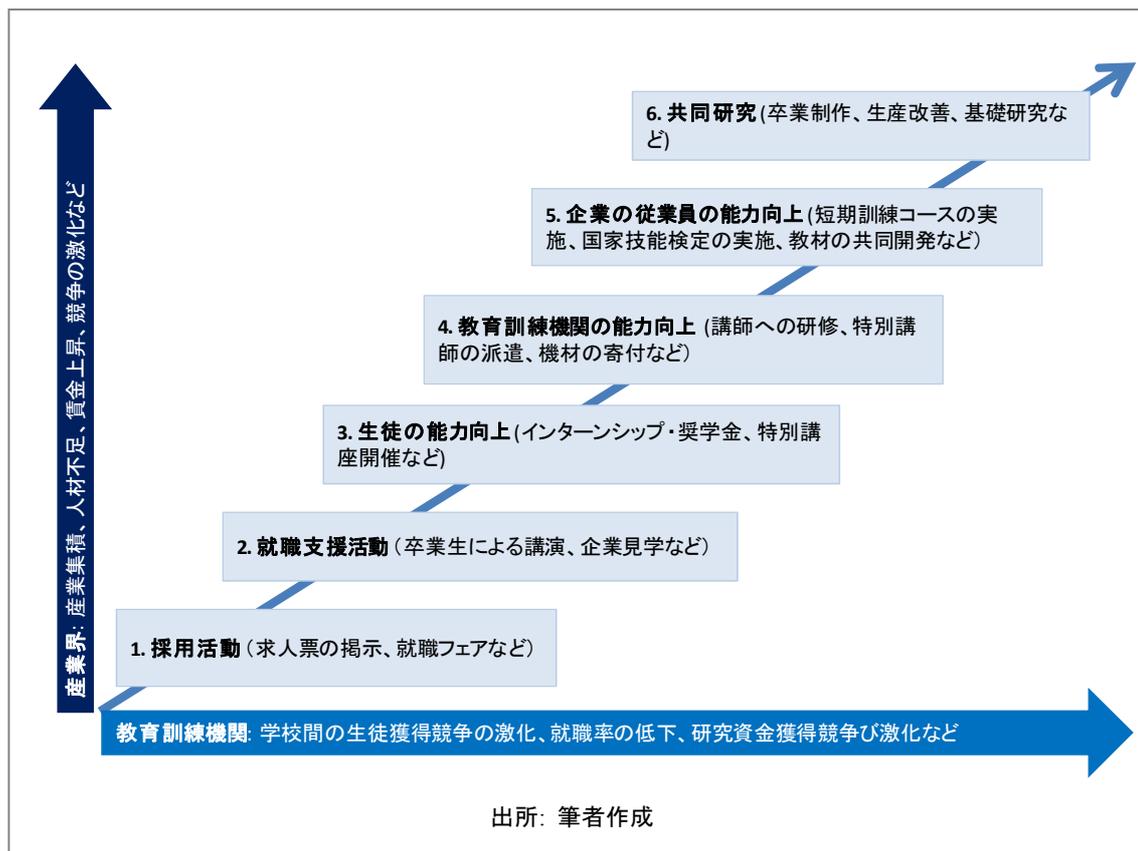


図5-3 産学連携のステップ

産学連携の第1段階は人材の採用から始まる。優秀な人材の採用は、企業が教育機関にコンタクトする最大の動機である。採用に関する具体的な活動としては、求人票の掲示や就職フェアの開催などがあげられる。第2段階として、就職支援活動が考えられる。生徒に企業の事業内容や求められる知識・技能を知る機会を与える、卒業生による講演会や企業見学などがこれにあてはまる。第3段階として、生徒の能力向上に関連した活動がある。特に、企業でのインターンシップは、生徒が実践的な技術や社会人としての勤務態度を学ぶ重要な機会であり、教育訓練機関での実習授業を補完する役割を果たす。一方で、企業はインターンシップを採用活動の一環としても活用できる。通常4週間以上行われるインターンシップ期間中に、企業は生徒の知識や技能だけではなく、やる気や勤務態度などもある程度は見極めることができる。このように、インターンシップは採用活動と生徒の能力向上の中間に位置しているとも言える。

生徒の学習を支援しつつも採用にも間接的に結びつく他の手段としては、企業による奨学金の供与、企業が講師や機材などを提供して教育機関で行う特別講座の開催などが考えられる⁶。第4段階は、教育訓練機関の能力向上であろう。企業からの貢献としては、社内研修への受け入れなどを通じた教育機関の講師への訓練、企業内専門家を特別講師として教育機関の授業に派遣すること、そして機材の供与などが考えられる。教育訓練機関の能力が向上して優秀な生徒が増えることは、長期的には産業界の利益となる。たとえば、マレーシアのペナン技能開発センター（Penang Skill Development Center、以下 PSDC と略称）では、有志の企業が学校経営にすら乗り出している⁷。また、タイでは泰日工業大学（Thai-Nichi Institute of Technology、以下 TNI と略称）が、バンコク日本商工会からの多大な支援を受けて、教育訓練プログラムを改善している⁸。第5に、教育訓練機関、主に TVET 機関による企業の従業員の能力向上への貢献である。特定分野の短期訓練、国家技能検定の実施、さらには教材の共同開発などもこれに当てはまる。特に、社内に体系的な新人教育研修プログラムを持っていない中小企業の中には、従業員の能力向上のために教育機関による短期訓練コースを活用したい企業も多いであろう。この段階になると、当然のことながら教育訓練機関は企業の従業員よりも特定分野についての優れた知識や技能、もしくは幅広い見識を持っている必要がある。

産学連携の最終段階は、企業と教育機関による共同研究であろう。具体的には、生徒の卒業研究課題への企業からの情報提供や、生産改善につながるような実践的な研究、そして材料などについてのより高度な基礎研究の共同実施などが考えられる。この段階に至っては、教育機関は高度な知識、実験設備、さらには研究内容の秘密事項を厳守する仕組みなどが必要となる。

上述のようなステップに基づいて産学連携が発展するのには、一定の条件が必要と思われる。産業界側は、①工業化が進み、産業集積がある程度進んでいる、②人材不足が深刻になり、賃金が上昇し、企業間での人材の奪い合いすら始まっている、といった状況があてはまる時期に産学連携により積極的になると考えられる。一方、教育機関は、学校間の競争が激しくなり、優秀な生徒を確保するために就職率の改善や研究の強化が必要な状況になると、産学連携にその活路を見出そうとする傾向があると思われる。

（2）ベトナムにおける産学連携の現状

ベトナムにおける産学連携の現状はどのようなものであろうか。個々の教育機関によって多少の相違はあるだろうが、一般的には第1段階の採用についての連携にとどまっているのではと考える。第2段階の就職支援活動については、企業見学を受け入れた

⁶ 講座には企業名が付くため、「冠講座」とも言われる。

⁷ PSDC の詳細は、Mori (2005) を参照。

⁸ TNI の詳細は、森 (2010) を参照。

ものの、講師と学生の態度が芳しくなく、今では受けたくないという企業も存在する。第3段階の生徒の能力向上については、必修科目となっているため多くの生徒が企業でのインターンシップに参加しているようだが、それが実習を補完する教育の一部として行われているかは定かでなく、時に臨時工として扱われているだけといったケースも見受けられる。第5段階の企業の従業員への訓練に関しては、産業界の需要はあるものの、企業から教育訓練機関への信頼度が低い。特に、外資系企業よりもベトナム地場企業、外国人スタッフよりもベトナム人スタッフの方が、教育訓練機関への信頼は薄い印象がある。最終段階の共同研究については、ハノイ工科大学などトップクラスの工科大学には専門知識をもった研究者がいるという話も聞くが、筆者は具体的な成果については耳にしたことがない。

シンガポール、タイ、マレーシアなどのASEAN先進諸国の教育訓練機関の中には、産学連携の最終段階まで到達している例もあると思われるが、ベトナムがそれに追いつくにはまだ相応の時間がかかる。まずは、教育訓練機関と産業界の交流が進み、その教育訓練プログラムと講師に対する産業界からの評価が向上しなければならない。そのためには、教育機関側は産業界の要望に真摯に耳を傾けることが必要であろう。一方で企業は、教育訓練機関のプログラムの内容、設備、講師の能力などを、実際に訪問して確かめる必要がある。現在のところ、企業側も教育機関の状況をよく把握しておらず、時にその能力を過小評価している、もしくは教育機関の制約をあまり理解していない場合もある。

このような状況を打開して産学連携を促進するにはどうしたらよいであろうか。第4節では、産学連携しての人材育成の実例として、筆者が勤務したハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトにおける取組みを紹介したい⁹。

4. ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトの試み

(1) プロジェクトの概要¹⁰

上記のような状況の中、産業界の需要にみあう工業人材の供給を加速するため、国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency、以下 JICA と略称) は「ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト」 (Project for Human Resource Development of Technicians at Hanoi University of Industry (HaUI)、以下 HaUI-JICA プロジェクトと略称) を2010年1月から2013年1月まで実施した。筆者は HaUI-JICA プロジェクトに産学連携専門家として3年間勤務した。HaUI-JICA プロジェクトは、ハノイ工業大学 (Hanoi University of Industry、以下 HaUI と略称) において、産業界のニーズに見合う工業人材

⁹ その他にも、特に南部において産学連携しての人材育成を促進している例もある。詳しくは、Mori, Thuy, Hoang (2009) を参照。

¹⁰ 詳しくは、プロジェクト最終報告書 (Thom, Thanh, Kien, Mori (2013)) を参照。

を供給しうる TVET プログラムの構築を目指した。主な 3 つの成果目標と具体的な活動は以下の通りである。

第 1 の成果として、産業界のニーズに応じて、教育訓練を改善することができる恒常的なマネジメントサイクルを HaUI に導入することを目指した。教育訓練、とりわけ職業訓練活動は、図 5-4 に示す 7 つのプロセスで構成されている。産業界のニーズを取り入れて効果的な訓練を実施するためには、訓練プロセス管理手法を用いて各プロセスで行っている項目を改善し、機能を高めていくことが求められる¹¹。

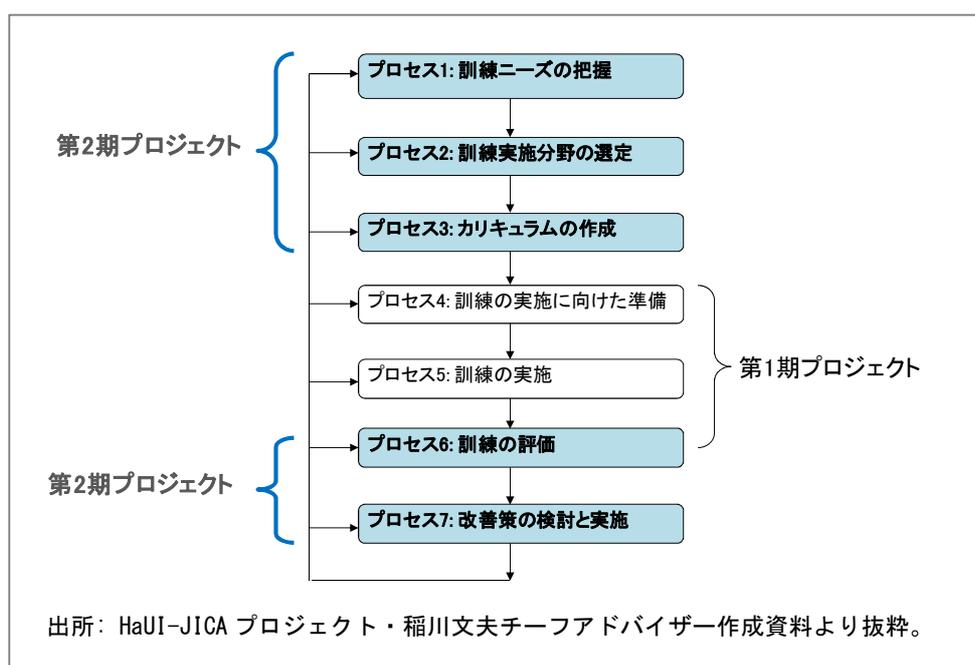


図 5-4 訓練プロセス管理の概要

HaUI においては、2000 年から 2005 年まで第 1 期技術支援として「ハノイ工科短期大学 (Hanoi Industrial College、以下 HIC と略称)¹²機械技術者養成計画」(通称 HIC-JICA プロジェクト) が実施された。プロジェクトの成果として、機械加工・金属加工・電子制御分野の職業訓練コース (2 年間) が新設された。このコースはベトナム日本センター (Vietnam Japan Center、以下 VJC と略称) として、プロジェクト終了後も引き続き運営されている。この第 1 期のプロジェクトにおいて、VJC 講師陣はプロセス管理の中でも訓練の実施に向けた準備、訓練の実施、そして訓練の評価の一部についてはある程度の指導を受けた。そのため、第 2 期のプロジェクトである HaUI-JICA プロジェクトでは、第 1 期プロジェクトがカバーしなかったプロセスに関して HaUI の能力向上を目指した。

¹¹ 訓練プロセス管理は PDCA (Plan, Do, Check, and Action) サイクルとも呼ばれ、そのコンセプトは製造現場での品質管理システムに近い。

¹² ハノイ工科短期大学は、2005 年にハノイ工業大学に昇格した。

成果1の達成に向けての具体的な活動としては、企業を訪問してのHaUI卒業生および訓練プログラムに対する評価の調査、調査結果に基づいての企業向けもしくは生徒向け短期コースの形成と実施、長期コースのカリキュラムの改善、5S導入を通じた学習・勤務環境の改善などを行った¹³。とりわけ、2012年の3月から4月にそれぞれ2回ずつ行った機械系・電気系保全コースには当初の定員の2倍の申込み(76名)があり、産業界のニーズに応えたコースを形成すれば、企業も教育機関による従業員教育を活用する意思があることが証明されたとと言える。

第2の成果として、ベトナム政府の方針と産業界の要望を考慮しつつ、マシニングセンター作業についてレベル2相当のパイロット技能検定試験の実施を目指した¹⁴。2012年8月にVJCの機械加工コース2年生を対象にしたパイロット技能検定を実施し、受験者10名中9名が合格した。この活動を通じて、実施要領、試験問題、採点基準、採点要領等の実施に必要な書類の作成、そして評価者の能力向上を行った。特に試験課題の作成に当たっては、数社の企業の意見も参考にしている。さらに、同年12月には、ペンタックスベトナム社の社員10名を対象に、国家技能検定試験を実施するに至った。これらの成果を糧にして今後ベトナムで技能検定が普及することより、多くの場合大卒資格のない技能者が、多少でも社内で正当な評価を得てキャリアを築く道が開け、そして社会的な地位を向上することを期待している。

第3の成果として、学生向けの就職支援体制の改善を目指した。当初は実技および実務経験を補うためのインターンシッププログラムの改善に焦点を当てたものであったが、内部での議論を重ねて、本来予定されていたインターンシップの改善を含む包括的な「就職支援システムの確立」を目指すに至った。具体的な活動としては、企業見学や卒業生による特別講義などを通じたインターンシップおよび就職準備の支援、講師によるインターンシップモニタリング制度導入、キャリアカウンセリングの試行的実施、学生の就職状況調査実施体制の整備、などを行った(図5-5参照)。

また、プロジェクトを進めるに当たり、パイロット的な活動を実施しつつも、できるだけHaUIが恒常的に産業界のニーズを取り込むことができる制度構築を進めることを心掛けた。成果1に関しては、産学連携委員会が設置された。この委員会の主な機能は、企業からの問い合わせの窓口となり、それを適切な学部やセンターとつなぐこと、そして戦略的に連携相手を選定し、限られた内部資源を優先的に振り分けることである。この委員会を拠点に、HaUIはより体系的かつ効率的に産学連携を促進することが期待されている(図5-6参照)。成果2に関しては、パイロット技能検定の成果が認められ、HaUIは職業訓練総局(General Department of Vocational Training、以下

¹³ 5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・しつけの略。多くの企業で職場環境改善、生産性向上の手段として使用されている。

¹⁴ ベトナムの技能評価制度はレベル1からレベル5までの5段階に分けられている。レベル2は中等職業訓練コースの卒業者を主な対象としており、日本の技能検定の2級と3級の間くらいのレベルに相当する。

GDVT と略称) から CNC 機械加工分野の国家技能検定センターとして認定された。成果 3 については、HaUI 内部に、副学長を委員長とした就職支援委員会が設置された。この委員会は、産学連携委員会とも協力しつつ、就職やインターンシップの機会の拡大と質の向上を主導することが期待されている。

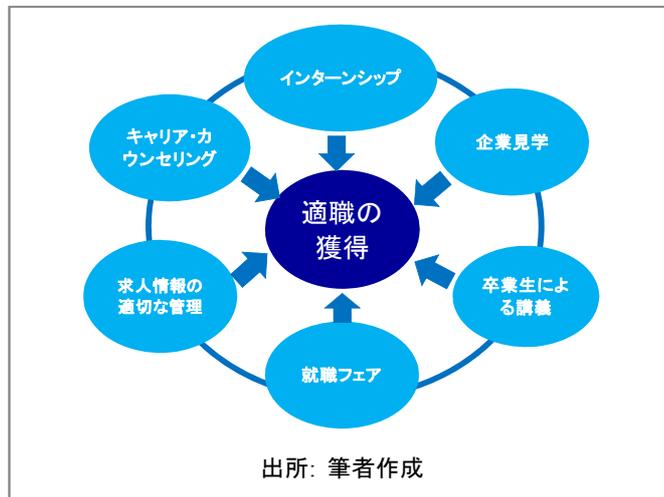


図 5 - 5 就職支援システムの概要

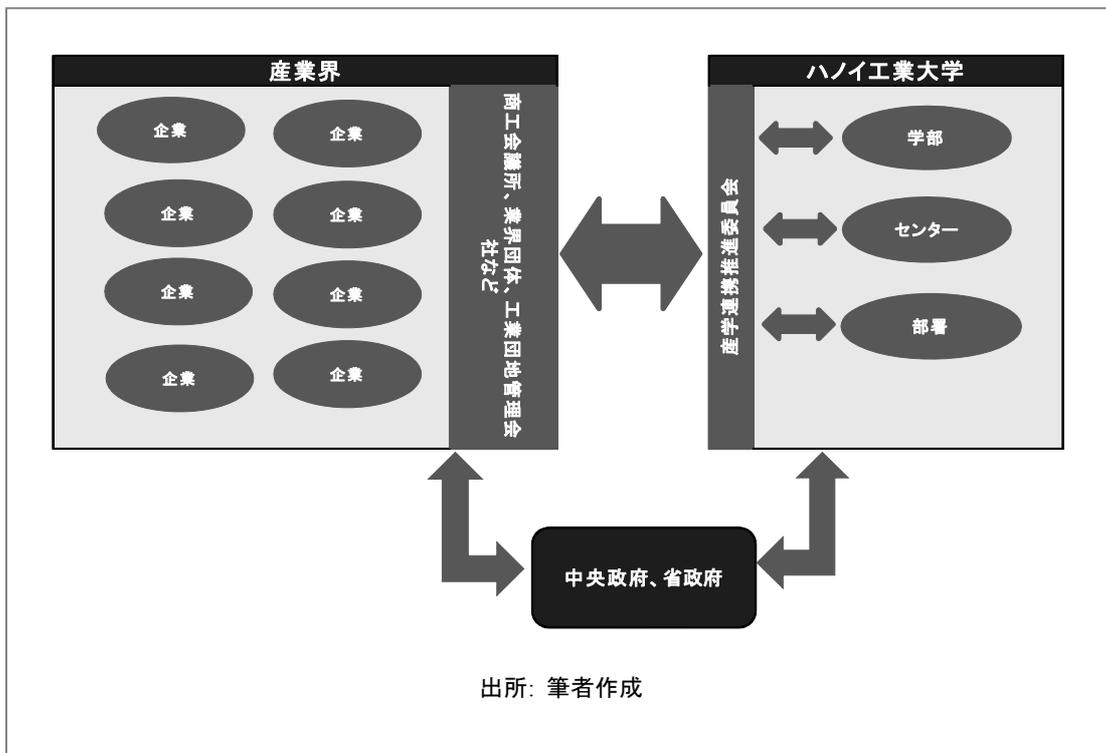


図 5 - 6 理想的な産学連携体制

(2) プロジェクトにおける日系中小企業との連携

HaUI-JICA プロジェクトの活動を通じて、HaUI は産業界のニーズを取り込むことの重要さと利益を多少なりとも理解したと思われる。産学連携委員会の設置などはその現れといえるだろう。さらに、世界的に名前の知られている大企業だけでなく、有名でなくとも技術力をもつ中小企業との連携も有益であることに気が付いたのではと期待している。ただし、大企業と中小企業では産学連携のアプローチを多少変える必要がある。同プロジェクトの経験をもとに、大企業と中小企業との連携における利点と難しさを以下のようにまとめる。

まず、大企業との連携における利点であるが、主にその規模と組織的な強さによるところが多い。当然のことながら採用人数の多さがまず挙げられる。次に、充実した社内研修システムを持つことである。中には日本に社内学校を持ち、技能五輪の選手を長年育成している企業もあり、それらの企業はその研修プログラムの多くをベトナムの現地法人でも活用している。このような企業は、入社する生徒に体系的な訓練を与えることができるだけでなく、社会貢献の一環として外部からの参加者も社内研修に受け入れることもある。実際、プロジェクト実施中に、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には、HaUI の講師を特別に社内研修に受け入れてもらった¹⁵。こうしたことは体力のある大企業ならではの、優秀な人材を獲得するための長期的な投資ともいえる。また、卒業生による特別講義や企業見学などの就職支援活動に関しては、類似のイベントを行った経験が豊富であり、また関連部署に十分な人員が配置されていることから、手慣れた対応をしてもらえることが多い。

一方で、大企業と連携する難しさもまた、その規模によるものである。大人数を採用してもらえ一方で、個々の卒業生の評価を得ることは難しい。また、インターンの採用に関しても、大人数で雇われることもあり、研修というよりはアルバイトという形になるケースも見受けられる。また、一般的に、企業見学や卒業生による特別講義などの就職支援活動に関しても、話がまとまれば非常にきめの細かい対応をしてもらえる一方で、当初は内部手続きに時間を要することもある。

大企業と比べて、中小企業との連携するにおける利点は、まず一般的に意思決定が比較的早いことである。中小企業の場合においては、教育機関の対応をするのも現地法人の経営陣、つまり組織の最終意思決定者であることが多いため、議論の進みが早く、また革新的な活動を作り上げることもできる。第2に、規模が比較的小さい企業が多いため、個々の生徒へ目の行き届く活動が可能であることも大きな利点である。最後に、中小企業は加工工程をもつサプライヤーであることが多く、機械系の学生等はあ

¹⁵ これらの企業には、日本に限らず他の国でも体系的な社員教育施設を持っている企業も多い。たとえば、松下電器社は中国にもものづくり大学校をもち社員教育をしており、デンソー社はタイに訓練センターを持つ。

る程度学んだことを直接生かせる現場を持つことである。後述する企業・教育機関・生徒の3者に有益なインターンシッププログラムの形成は、このような利点が顕著に現れた例である。

一方で、中小企業と連携する場合の一番の難しさは、採用人数が比較的少ないため、教育機関内の関連部署の動員を図ることに苦慮することである。HaUI-JICA プロジェクト実施中も、中小企業から少人数の採用の問い合わせを多く受けたが、残念ながら結果を出せないことが多かった。その理由の一つは、少人数の募集の場合、正直なところ学校側の関係者もあまり組織的に動く意欲がわからないようで、掲示板に募集案内を貼る程度の行動で終わることが多いことであった。また、中小企業側から送付された職種や必要事項などの募集に関する情報があいまいであったことも一因である。さらには、日本人スタッフと現地人スタッフの意思が一致しておらず、正確な情報を得るのに時間がかかったケースもあった¹⁶。

以上が企業の規模による産学連携に関する特色のまとめである。いずれにせよ、教育訓練機関にとっては、大企業・中小企業の双方との連携が必要であることは言うまでもない。その特性を理解しつつ、目的によって連携する企業を選択することが望ましい。また、HaUI に関しては、現地法人の経営者と直接議論ができ、意思決定が早いことを知り、中小企業との連携にも肯定的なイメージを持ち始めていると思われる。以下に、実際の中小企業と HaUI との連携事例を紹介する。

<トーホーベトナム 社との連携: 採用を前提としたインターンシップ>

トーホーベトナム社はハノイ市タンロン工業団地にある射出成型金型メーカーであり、キャノン社、ホンダ社などへの金型を製造している。親会社は群馬県安中市の東邦工業株式会社である。同社は創業以来、定期的に HaUI・VJC の卒業生を多数採用しており、2012年2月時点で57名のVJC卒業生が勤務している。これは全従業員約120名の約48%にあたる。もともとは第1期のHIC-JICAプロジェクトにおいて日本人専門家の橋渡しにより関係が始まったが、2005年のプロジェクト完了以降も、日本人専門家なしでVJCとトーホーベトナム社は良好な関係を保ち続けていた。

トーホーベトナム社は、毎年約20名から30名のVJC在学中の生徒に対して、インターンシッププログラムを提供している。2010年度までは座学中心のインターンシップであったが、2011年からはVJC所長とJICA専門家から依頼により、インターンシップに現場実習をとり入れ、これによりインターンシップの期間を従来の4週間から8週間に延長することとなった。インターンシップに実習を組み込むことは、受け入れ

¹⁶ 言語だけでなく、社会的背景への理解も日本人と現地スタッフの意思疎通には重要である。例えば、日本人スタッフが「技術者」を採用したいという場合、しばしば大学卒にこだわらず現場で働く技術者をさす場合がある。これに対して、ベトナム人スタッフは「技術者」はすなわち大卒資格が必須条件と考える場合が多い。

企業側の負担も大きいため、特に高額の工作機械を操作する部署などではなかなか受け入れてもらえないのが実情だが、2004年から採用やインターンシップを通じて積み重ねた相互信頼関係があったがゆえにトーホーベトナム社もこれを了承したものと思われる。

現場実習をインターンシップに取り入れるにあたり、トーホーベトナム社は生徒の能力評価とモニタリングの仕組みも改善した。生徒の希望と能力を考慮して適切な部署を決めるため、まずは1週間の座学および終了時に簡易テストを行うこととした。その他にも、中間、そして最終試験を行い、生徒の能力の変化を測った。テストの結果は、トーホーベトナム社が生徒の適性・能力を見るのに有効な資料となるだけではなく、VJC 講師陣にとっては生徒の強みと弱みを知る重要な資料となった。また、生徒とトーホーベトナム社の教育担当者が、理解度および疑問を共有するため、週次の報告書を導入した。さらに、インターンシップが双方の同意したように進んでいるかを確認するため、VJC は担当講師による中間評価のための訪問を義務付けた。これらの改善の結果、座学と現場実習、そして評価制度と定期的なモニタリングを組み込んだ包括的なインターンシッププログラムが形成されたのである。

このようなきめの細かいインターンシップを行うことは理想だが、受け入れ企業側は通常通りの業務をこなしつつ訓練も行うので、負担が増えることは確実である。トーホーベトナム社がこのような負担を受け入れたのには、次のような理由が考えられる。まずは、優秀かつ金型製造に興味のある生徒をインターン期間中に見つけられることである。トーホーベトナム社も他社同様に、通常は入社試験により採用をするのだが、一発勝負の採用試験ですべてを見極めるのは容易ではない。しかし、2ヶ月あれば、生徒の適性を見極めることができ、早期の退職を減らすことができる。第2に、HaUI との長期的な関係の構築が考えられる。良い関係を築くことにより、優秀な生徒を優先的に同社に推薦するようになれば、効率的に適性のある生徒を採用することができる。企業に関する情報が少ない中、ベトナムの生徒は有名な企業もしくは親類が働いている企業を就職先として好む傾向がある。こうした社会的状況の中で、あまり名の知られていない日系の中小企業が優秀な生徒を確保するにはインターンシップは有効な手段であると考えられる。

2012 年度も同様の形でインターンシップが実施されたが、一つ新しい工夫としては、インターンシップ前の4月にトーホーベトナム社への企業見学を実施したことがあげられる。これにより、VJC 講師陣はどの生徒が本当に同社の仕事に興味があるのかを見極め、適切な生徒を推薦することができた。これは生徒側にとっても同様であっただろう。その他に、VJC とトーホーベトナム社は、今後女性の機械技能者を増やすための PR や、将来的な金型設計基礎コース形成へなどについての連携などを協議中である¹⁷。

¹⁷ 一般的に、ベトナムでは機械系のコースに女性が少ない。一方で、勤勉で優秀な女性社員を、機械加工

＜タカギベトナム社との連携：新工場立ち上げのための人材確保＞

タカギベトナム社は、ベトナム北部フンイエ（Hung Yen）省のタンロン第2工業団地に工場を持つ、園芸関係の射出成型製品および金型メーカーである。親会社の株式会社タカギは福岡県北九州市に所在する。

2011年5月に筆者がハノイにてソフトウェアなどを販売するニューシステムベトナム社からタカギベトナム社を紹介してもらい、VJCの講師数名と同社を訪問したことからコンタクトが始まった。タカギベトナム社は、当時金型工場を立ち上げており、HaUIおよびVJCの教育訓練に興味を持った。その後、将来的な金型設計および加工技能者の採用のための相談を2011年11月に開始し、2012年4月に金型部門の日本人およびベトナム人スタッフがHaUIを訪問した。さらに議論を重ねたのちに、12年5月から6月の2ヶ月間、VJC機械加工コースのフンイエ省周辺出身の生徒を4名インターンとして受け入れ、金型設計・加工・仕上げについての訓練プログラムを実施した。

タカギベトナム社によるインターンシップは、金型設計から製造、そして仕上げまでを含む包括的な訓練プログラムであった。まだ工場が稼働していないため、実際の製品の製造工程を行うOJT（On-the-job Training）は組み込まれていなかったが、既に設置された機材や工具を使用しながら、実践に即した訓練が行われた。また、報告書については週報ではなく日報を導入し、訓練生の理解の状況を日々細かくフォローしてもらった。インターンシップ終了後には、適性があると判断された3名の生徒が採用された。また、タカギベトナム社から、インターンシップを通して教育係としてのベトナム人スタッフも学んだことが多く、また今後も核となる人材を採用したいため、毎年インターンを受け入れたいとの意向を受けた。VJC側もタカギベトナム社の社員教育に熱心な社風に感心し、今後も良好な関係を続けていきたいと考えている。

このような連携が構築できた主な理由としては、金型部門の現地進出時点からタカギベトナム社がHaUIとの連携を模索し始めたことがあげられる。まだ規模も小さく細かいフォローができ、お互いに偏見をもたないことがよい関係を生んだのだろう。これはトーホーベトナム社との連携の場合も同様であった。また、タカギベトナム社の担当者は、日本でもインターンを受け入れた経験があるようで、ある程度勝手がわかっていたこともスムーズに議論が進んだ一因かもしれない。

＜ナガツベトナム社との連携：従業員の能力向上＞

ナガツベトナム社は、ハノイ市第1タンロン工業団地に工場を持ち、コマツ社の建設機械向けの精密機械部品を製造している。親会社は京都市にある長津工業株式会社である。

の現場でも増やしたいという企業が増えている。

ナガツベトナム社とのコンタクトは、2011年4月に HaUI-JICA プロジェクトの活動の一環として開催した 5S 週間に、同社の社員が参加したところから始まる。5S 週間での会話を通じて、同社の生産工程が VJC の機械加工コース卒業生には適したものであると感じ、筆者と VJC 講師が後に同社を訪問した。その後、同社の日本人社員より、新入社員向けの研修の一部を VJC に委託することは可能かとの問い合わせがあった。引き続き議論を重ね、2012年4月に VJC および HaUI 機械工学部の講師が「マシンニングセンター段取りおよび操作の基礎」に関する短期コースを、ナガツベトナム社の新入社員2名を対象に3週間（60時間）同社にて実施した。コースは測定工具の使用方法、ワーク材の取り付け、機械製図、NC プログラム、工具長補正、ワーク座標のオフセット量設定などを含んだ。これをきっかけに、ナガツベトナム社と VJC は新人研修への連携の継続を協議している。また、同社は HaUI 機械工学部の講師と生徒による企業見学も受け入れた。

このようにナガツベトナム社との連携が進んだ主な理由は次のとおりである。第1に、同社の事業が、VJC 機械加工コースで教えている内容と、直接に関連するものであった。同社に設置されている工作機械に関しても、VJC および機械工学部の講師はそれなりの知識があった。第2に、ナガツベトナム社側が、教育訓練機関に対して具体的な要望を持っていたことであろう。同社が HaUI に期待したのは、基礎的な知識を体系的に新人従業員に教えることである。もちろん同社の日本人スタッフは知識も経験もあるが、教育に時間を割きすぎでは通常業務が滞ってしまう。また、現地スタッフはある程度の知識と技能があるようであったが、まだ教育方法は確立したものを持っていなかったと思われる。このような状況の中、ナガツベトナム社は、社内訓練の一部を HaUI に外注するとともに、当該コースを通じて HaUI 講師の訓練手法を従業員が学び、将来的に自社スタッフによる社内研修制度を確立するきっかけにしたいとの意図も感じられた。

<フジ矢株式会社との連携：実習改善のための高精度工具の供与>

フジ矢株式会社は高品質のニッパーやペンチなどに特化した工具メーカーである。日本国内での市場シェアは40%と高い。本社は大阪府東大阪市にあり、ベトナム南部のビンズオン (Binh Duong) 省でも2007年から製造を始めており、2012年には同地に自社工場を建設した。

同社と HaUI との関係は、筆者が2012年7月に GRIPS-APIR 研究会チームの一員として、同社の訪問したことからはじまった。面談中に、学校内には品質の良い工具を使うことの重要性を理解していない職員も多いことを話したところ、同社の野崎社長はこころよく製品の寄贈を了解してくれた。フジ矢社としてはベトナムの工業化に貢献したいとのことであった。また、同社の工具の品質を理解する技術者・技能者が増えれば、将来的に自社製品の市場拡大にもつながることを、多少は期待してのことであったと思う。その後、実際にどのような工具が HaUI での教育訓練にて有用かを内部で

議論した。その後、フジ矢社と相談しつつ供与してもらう工具を選定し、2012年10月には野崎社長も来校して、8種類72丁の工具の贈呈式が行われた。式にはHaUI経営陣、そして地場企業も数社参加した。式の後は工具の試用会が開催され、HaUI講師および数社の地元企業からの参加者がフジ矢社の工具の高品質を実体験した。

その後、フジ矢社はJICAベトナム事務所の橋渡しもあり、HaUIの姉妹校であるホーチミン工業大学（Ho Chi Minh University of Industry）とも接触を始めている。本件が進んだ理由としては、まずは高品質の工具を使用する重要性を内部で促したいHaUIと、現地で長期的な市場開発に取り組みたいフジ矢社の方向性がうまく合致したことが挙げられる。また、フジ矢社経営陣の素早い決断と対応があったことも強調したい。

5. さらに産学連携促進に向けての課題

前節では、HaUI-JICA Projectによる産学連携の取組みを紹介した。しかしながら、このようなケースは、筆者の知る限り、ベトナムではまだそう多くはない。本節では、今後産学連携を拡大するために、教育訓練機関、産業界、政府および公的機関に求められる役割を、それぞれのステップに分けて考察する。

（1）双方向の交流を拡大する仕組みづくり

産学連携しての人材育成を振興するには、まずは企業と教育機関の双方が情報を発信し、回答する仕組みを作らなければならない。一方通行では関係は持続しない。このために教育機関側がまず行うべきことは、企業からの問い合わせ窓口の設置であろう。HaUIのように産学連携委員会を立ち上げるなど様々な形が考えられるが、要は企業と関連学部・部署をつなぎ、戦略的に重要なパートナーシップを見極め、その進行状況を確認する機能を持つことが肝要である¹⁸。さらに、教育訓練機関は、その講師や職員が積極的に企業を訪問できるスキームを作らなければならない。例えば、企業を訪問するにあたり発生する交通費をすべて自己負担しなければいけないのであれば、講師が企業訪問をためらうようになるのは当然と言える。有望な連携の発掘に関しては、適切な補助をし、そしてその成果を測る仕組みが必要となる。HaUI-JICAプロジェクトにおいて行ったように、定期的な企業ニーズ調査を行うことや、企業の意見を聞いての教材改善のコンペティションを開催することなども一案であろう。最後に、企業が定期的に教育機関を訪れるイベントを開催することも有効と考える。いわば企業向けのオープンキャンパスである。HaUI-JICAプロジェクトでは、5S週間や就職フェアなどを一度に多くの企業を招く機会として利用したが、他にも協力企業の定期会合や、卒業生の同窓会なども考えられる。このような場での非公式な会話から、有益な連携が発生することも多いのではないだろうか。

¹⁸ FDI誘致のために、関連機関が設置するOne Stop Service窓口と類似の機能を持つ部署とも考えられる。

教育機関が積極的に企業側にコンタクトしなければいけない一方で、企業の側も教育機関からのアクセスに対応し、さらには企業からも教育機関に積極的にコンタクトする仕組みを持つことが望ましい。まずは、面談の依頼などの教育機関からの問い合わせに、ある程度対応をする体制を作ることが最初のステップであろう。HaUI-JICA プロジェクトの実施中に、学校側のベトナム人講師から企業のベトナム人スタッフに問い合わせをした際、忙しいと断られるか、日本人専門家から日本人の経営陣に問い合わせをしてほしいといった回答を得ることがしばしばあった。HaUI 講師の説明が明確でなかったのかもしれないが、企業のベトナム人スタッフが教育機関に対応する気がない、もしくはどのように上司に報告したらよいのか、もしくは自分が対応してよいかわからないといったこともあったと思う。日々発生する問題への迅速な対応を要求される製造現場では、教育機関との連携は急務ではないというのが現実かもしれないが、長期的に優秀な人材を確保するためには社内もしくは部内で教育機関への対応の仕方などを、あらかじめ決めておくのも一案ではないかと考える。次に、積極的に教育機関を訪問することを勧めたい。教育機関の授業や設備を見学しつつ会話することにより、良い点と課題について相互理解を深めた結果、その後のコミュニケーションが円滑になったケースもある。

教育機関と産業界が双方向のコミュニケーションを確立するために、政府および公的機関ができることとしては、まずはお互いを知るサポートであろう。ベトナムの教育機関は組織的に企業のコンタクト先などを収集しておらず、まずどの企業にどのようにコンタクトしてよいかわからない場合が多い。一方で、どの教育機関にどのように接触すべきかわからない企業も多いであろう。双方に対して、その目的に応じて適切な教育機関もしくは企業を紹介できる仕組みがあると産学連携はさらに進むであろう。こうした役割を担う組織としては、業界団体、地方政府、商工会議所などが考えられるが、ベトナムではそのどれもまだ産学連携を積極的に推進するまでは至っていない¹⁹。実際、筆者の在任中に HaUI を訪問した日系企業は、大使館、JICA、JETRO のような日系の経済協力・援助機関に紹介されたケースが多かったが、地場の業界団体・地方政府・商工会議所などもこうした仲介的な役割をこなすことができれば、産学連携もさらに促進されていくことであろう。

(2) 採用および就職支援活動に関する連携

採用および就職支援活動については、ベトナムの教育機関も就職フェアなどそれなりの活動はしているが、改善すべき点も多い。第1に、体系的に生徒の就職活動を支援する部署の設置である。ベトナムの教育機関には、いわゆる就職課がない学校が多い²⁰。

¹⁹ 一部の組織は、教育機関との連携強化についても目を向け始めて位いる。ベトナム日本商工会 (JBAV) は人材確保のための教育機関との連携についても目を向け始めている。2012年12月には、人材育成特別委員会も内部に設置した。

²⁰ HaUI には Labor Supplying and Training Cooperation Company (LETCO) があるが、主に海外への研修生派遣事業に力を入れており、全学生を対象にしたきめの細かい就職支援までは行えていない。

そのため、生徒は体系的なサポートを得ておらず、多くの場合において、就職は自助努力に任されている。業界や企業概況、OBやOGの経験談、求人情報といった就職活動に必須の情報を包括的に管理し、生徒に提供する部署は遅かれ早かれ必要になると思われる。

第2に、キャリアカウンセリングの実施である。就職課が、履歴書の書き方など一般的な指南をすることも大事であるが、関連する業界や企業において必要な知識や技能に関する実質的なアドバイスを与えることができるのは、最終的には専門知識を持った講師しかいないであろう。しかし、ベトナムの教育訓練機関の講師は、こうしたキャリアカウンセリングを行うことが自分の職務であるという認識は乏しく、そのため訓練もされていない。まずは講師の意識改革、そしてカウンセリング能力の向上などが必要になろう。HaUI-JICAプロジェクトでは、講師がまだ個人へのカウンセリングを行う能力がないことを考慮し、毎月行っているクラスミーティングを利用してのグループでのカウンセリングから始めた。将来的には、講師がオフィスアワーなどを設けて個々の生徒と話す機会が増えればと期待している。

第3に、企業から求人情報を定期的に入手することである。現時点では、ベトナムの教育機関は、生徒の就職活動時期に合わせて、企業から求人情報を収集しているようには見られない。就職課にせよ、講師にせよ、求人情報なしにキャリアカウンセリングを行うことは難しい。HaUI-JICAプロジェクトの活動の一環として、HaUIは求人票を作成して関係のある企業に送付したが、まだ十分な情報を得るまでには至っていない。

最後に、就職フェアなどのイベントの広告方法を改善しなければならない。例えば、HaUIが毎年就職フェアを行っていることを知らない企業も多かった。多くの企業を集めるためには、商工会や業界団体との協力が必要であろう。

採用・就職支援活動について企業側に求められることとしては、まずは正確かつ詳細の求人情報を、適時に教育機関側に送ることであろう。職務、もとめられる技能や知識、そして申し込み方法などが明記されている求人票は、生徒が応募しやすくなるだけでなく、講師や職員がキャリアカウンセリングを行うにあたりとても有益な情報源となる。また、学校を通じて採用活動を行った場合、採用結果を通知することも重要である。これにより、学校側は実際に何人採用されたかという結果知ることができる。また、試験結果の詳細も提供できれば、学校側は生徒の強み、弱みも知ることができる。

政府・公的機関に求められるのは、教育訓練機関が人材需要を把握するための、マクロレベルの情報の整備であろう。現在でも、失業率や大まかな雇用状況などは把握で

きる²¹。しかし、製造業の中でも特にどのような分野の雇用機会が増えているか、減っているかといった情報は断片的にしか得ることができない。また、教育訓練レベル別の就職状況のデータも一般には公開されていない²²。このような状況では、教育訓練機関はその限られた人的・財的資源をどの分野に戦略的に振り分けるかといった判断を適切に下すことは難しいだろう。関連政府機関は、このような公共財ともいえるマクロレベルの情報の整備にさらに力を入れるべきである。

（3）生徒の能力向上に関する連携

生徒の能力向上に関しては、企業の規模に関係なく適用可能な手段であるインターンシップに絞って、今後の連携強化策を考察したい。特に、ベトナムであり名の知られていない日系の中小企業にとっては、インターンシップは優秀な生徒を確保できる有効な手段である。

効果的なインターンシップを実施するために教育訓練機関が進めるべき事項は、第1に手続きの整備であろう。インターンシップを企業に提案する際に、まず企業側から質問されるのは、①どのようなプログラムを希望するか、もしくはこれまで実施したインターンシップはどのようなプログラムであったのか、②どのようなコストが発生するか、であろう。おそらく多くの教育機関は、組織として目指すインターンシップの指針を明確にせず、それぞれの講師のやり方にまかせているのではと想像する。HaUIで見られたのは、それぞれの講師がその都度提案書を作成するため、まず提案書作成に時間がかかり、その質にばらつきがあることであった。そのため、HaUI-JICAプロジェクトにて行ったのは、まずは学校として目指すインターンシップの形に基づいた定型の提案書のフォームの作成、そしてインターンシップの計画、実施、評価に関する基準手続きの作成である。もちろん最終的には各企業の状況に応じて妥協点を探っていくわけだが、HaUIが組織として目指すインターンシップの形を提示することで、議論のスタート地点を明確にすることが目的であった。

第2に、将来的にはインターン中に事故が発生した場合の備えを見直す必要がある。現在のところ、生徒は学校の勧めにより保険には加入しているようであるが、事故を解決した事例は聞いたことがない。実際の事故（製品・機材の破損、怪我など）をどのように解決するかを事前に明確に企業側に説明できれば、企業側も安心してインターンを受け入れることができるであろう。

²¹ General Statistics Office (GSO) が毎年発行する Statistical Year Book には失業率や大まかな業種別の労働人口などが記載されている。ただ、製造業は” Manufacturing ”としてまとめられており、細かい分野別の労働人口までは把握できない。

²² 例えば、2012年10月11日の Vietnam News の記事によると、MOET の調査によると2011年には63%の大卒者は職を得ることができなかったとある (Vietnam News (2012))。しかしながら、そのような調査報告書は一般には公開されていない。

一方、効果的なインターンシップを実施するために企業側にお願いしたいのは、第1に適切な研修プログラムの作成である。もちろんプログラム作成には講師も協力しなければいけないが、最終的にその内容を決定するのは受け入れ企業である。第4節(2)にて紹介したように包括的なプログラムを提示してくれる企業が存在する一方で、全体のプログラムやスケジュールを示してもらえない場合も見受けられた。プログラムがなければ進行状況や生徒のパフォーマンスを確認することが難しく、もしインターンシップがうまくいかなかった場合は責任を双方になすりつけるという事態が起こってしまう。そして、企業側も生徒を正當に評価できず、生徒もその企業へ就職したいという気にならないであろう。こうした状況を防ぐためにも、企業が教育機関と相談を重ねて研修プログラムを作成し、明確に提示することが必要である。

第2に、生徒による週報もしくは日報作成への協力である。もちろん学校講師もできるだけ頻繁に状況を確認すべきであるが、毎日企業を訪問することはできない。そのため、企業側の教育担当者が、生徒に定期的に報告書を提出させ、講義や実習の内容を理解しているか確認し、必要に応じて担当講師にフィードバックをすることが理想的である。

第3に、作業場における安全の確保である。これは特に地場企業に対してであるが、あらかじめ安全な行動を指導し、できれば安全靴などの装備の提供をお願いしたい。もしくは、安全靴などについては貸し出しが難しいのであれば、持参することをインターン受け入れの条件とするという形でもよいと思う。

政府・公的機関がインターンシップ促進のために果たし得る役割としては、学校側がある程度柔軟に生徒をインターンシップに送ることのできる教育訓練プログラムの作成であろう。基本的にインターンシップは各教育訓練コースにおいて必須科目になっているが、学校側はその受け入れ企業探しに苦心している²³。HaUIを例にとると、特に大学コースおよび専門短大コースの生徒向けの受け入れ先を十分に確保できていない様子である。インターンに送り出す時期を職業訓練コースほど柔軟変えられないことが、その主な理由のようであった。コースを管轄する教育訓練省（Ministry of Education and Training、以下MOETと略称）はこうした学校の声に耳を傾けて、カリキュラムや必修科目などを調整できるか検討すること、そして企業側にインターンシップ受け入れへの理解を促すことも一案である。より多くの企業を引き付けるためのインターンシップの助成金なども一案かもしれないが、南部では省政府がこうした試みを試みたがあまりうまくいかなかった例もあるようなので、慎重に検討することが必要であろう²⁴。

²³ HaUIでは、企業でのインターンシップを見つけられない生徒は、学内インターンシップとして講師の指導の下、学校の実習施設などで課題を与えられて作業する。

²⁴ ホーチミン市人民委員会はインターンシップを支援するスキームを行ったようだが、あまり上手く行かなかったとの声も聞かれた（Mori, Thuy (2009)参照）。

(4) 企業の従業員の能力向上に関する連携

教育機関による企業の従業員の能力向上訓練に、ある程度の需要があることは HaUI-JICA プロジェクトにて行った機械保全短期コースへ多くの応募があったことが示唆している。また、同短期コースの事後評価においては、このような訓練コースの機会がもっと増えればよいとのコメントも数社の企業から聞かれた。特に、社内研修をする余裕がない中小企業には、教育訓練機関による短期コースは、社員教育の手段として有効だと考える。

教育訓練機関が従業員の能力向上訓練を拡大するためには、まず前述の訓練プロセス管理を導入して、企業ニーズに応えるマネジメント体制を築くことが重要である。例えば、HaUI は HaUI-JICA プロジェクトを通じて訓練プロセス管理手法を学んだが、今後は訓練された講師とスタッフが指導員となり、他の講師にその手法を伝達する予定である。将来的には、こうした取り組みが他校にも波及することを期待したい。次に、能力向上訓練のプログラムを作成した後、年間のコーススケジュールを、前年度のできるだけ早い時期に企業に送付することが重要である。それを参考にしつつ、企業は訓練予算を計画することができる。実際、機械保全コースの事後評価において、数社の企業から同様の提案を受けている。

一方、企業側に求められるのは、どのような分野における従業員の訓練のニーズがあるか、できるだけ正確に教育機関にフィードバックすることである。また、訓練コースの内容を吟味して、適切なレベルの従業員を訓練に派遣することも重要である。もし不適切なコースに参加してしまった場合、参加者もそれを受け入れる教育機関も違和感を持ち、満足な効果が得られないだけでなく、訓練活動の継続にも支障が出るかもしれない。

政府に求められるのは、企業に従業員の能力向上訓練を促す政策の立案であろう。日本では、従業員の能力向上に関する社内・社外訓練を行う企業を支援するための政策が存在する。事業主向けの支援としては、キャリア形成促進助成金や、社内訓練を公式に認定する認定職業訓練制度がある。特に、前者の制度は中小企業を優遇している²⁵。マレーシアでは、日本の制度などを参考にしつつ、人的資源開発基金 (Human Resource Development Fund、以下 HRDF と略称) という仕組みを作り、企業による従業員教育を奨励している²⁶。産学連携しての工業人材育成を加速するために、ベトナムにおいても、このような政策の策定を検討するべきと考える。特に、ベトナムの地場企業は、まだその従業員を財産ととらえて訓練をしていく姿勢に欠けていると思われる。地場企業経営者に従業員の能力向上を奨励することは、ベトナムの工業化を促進する上で重要なことである。

²⁵ 詳しくは、厚生労働省ホームページ参照。

²⁶ マレーシアでは、従業員 50 人以上の企業は、総従業員の月給の 1% を課徴金として HRDF に支払う義務がある。従業員教育を行う際には、HRDF に補助金を申請することができる (Mori 2005)。

(5) 共同研究に関する連携

近年日本でいう産学連携はこの共同研究をさす場合が多いのではと思うが、前述のようにベトナムではまだこのレベルまで到達しているケースはあまりないと思われる。しかし、工業を高度化するため、ベトナムでも将来的には共同研究が増えることが望ましい。

共同研究を促進するためには、教育機関は生徒の卒業研究を企業が直面する問題とリンクすることから始めるのが現実的と思われる。HaUI-JICA プロジェクトでは、地場の二輪車部品サプライヤーの生産設備の改善を、機械工学部の大学コースの生徒のインターンシップおよび卒業研究に結びつけた例もあった。こうした研究を徐々に増やして経験を積み、企業との信頼関係を構築すれば、研究課題も実践的かつ高度になっていくだろう。

次に、企業とより高度な研究を行うためには、情報の保護および知的財産権保護の体制を整えなければいけない。一般的に、ベトナムではまだ情報および知的財産権の保護が徹底されておらず、企業側は教育機関と協力することにより社内の機密事項が外部に流出するのを懸念している可能性がある。そのため、教育機関はまずは企業と共同研究をする場合の機密事項の保護体制を確立し、そして知的財産権の保護に関する対策を検討すべきである。

一方で、企業側に提案したいのは、可能な範囲で生産もしくは製品開発において直面している問題を、教育機関に卒業研究の課題として提供することであろう。研究の経過及び成果発表会には、できればスタッフを派遣し意見を述べてもらえればさらに効果的である。企業側にとっては、こうした活動は優秀な生徒の確保に寄与するものと思われる。

政府や公的機関が共同研究の促進のためできるのは、まず教育機関と企業が共同研究のアイデアを交換し、そしてそれを形にする場を提供することであろう。例えば、日本の中小企業の一大集積地である東大阪では、ものづくりビジネスセンター大阪(MOBIO)が、場所や機会を提供しつつ産学連携しての共同研究の奨励を行っている²⁷。ベトナムの省政府や公共機関も、将来的にはこうした役割を果たすことが求められるであろう。

6. おわりに

本章では、ベトナムにおける工業人材の需給状況、そして産学連携の現状と今後の課題を、筆者のベトナムでの経験を基にまとめた。現在の世界経済や市場はめまぐるし

²⁷ 詳しい活動は、MOBIO のホームページを参照。

く変化しており、今後は他の途上国の追い上げも起こりうる中、これまでのように安価な労働力のみに依存しては、ベトナムの工業発展は停滞してしまう恐れがある。付加価値の高い製造工程を国内に増やし、競争力を向上し工業化を加速するためには、産業界と教育機関が連携して工業人材の育成に取り組むことが、今のベトナムには必要である。

ベトナムにおける産学連携は ASEAN 先進国と比べてもまだ初期的な段階にとどまっており、今後の課題も多い。しかし、筆者が勤務したハノイ工業大学を含めて、その必要性と可能性に目を向け始めている教育機関の関係者が少しずつ増えていることには希望を持てる。特に、超有名大学ではなく、今後生存競争が激しくなる中堅の学校は、将来的に産学連携に活路を見出していかなければならないだろう。

産学連携は、教育機関側の努力だけでは発展しない。企業側も、長期的な視点で教育機関側との連携を模索していくことが重要である。また、大手企業だけでなく、日系の中小企業も互恵的な教育機関との協力関係を構築できるということを強調したい。特に、人材の獲得に当たっては、知名度の低い中小企業こそインターンシップなどの手段を積極的に活用して、教育機関との強いパイプを作ることを勧めたい。政府および公的機関には、教育機関と産業界の交流を進める政策の策定と実施を期待する。効果的な政策を立てるためには、まず産学双方の声に耳を傾けることが必要であろう。

いずれにせよ、ベトナムにおける産学連携はまだ始まったばかりである。日本や他国の例なども参考にしつつ、ベトナムの経済・社会・文化に最も適した産学連携の形を作り上げていくことができれば、今後工業化を加速するための大きな力となるであろう。

参考文献

大野健一、森純一、グエン・ティ・スアン・トゥイ（2008）、「ベトナム FDI 誘致型成長を支える工業人材育成を目指して」岡田亜弥・山田肖子・吉田和浩編著『産業スキルディベロップメント：グローバル化と途上国の人材育成』、日本評論社。

国際協力銀行（JBIC）（2012）、「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2012年度海外直接投資アンケート結果（第24回）—」、JBIC。

Thom, V.D., Thanh, N.V., Kien, V. T., Mori, J (2013), Final Project Report on the Project for Human Resource Development of Technicians at Hanoi University of Industry (HaUI), Hanoi University of Industry and Japan International Cooperation Agency.

日本貿易振興機構（JETRO）（2004、2005、2006、2007）、『在アジア日系製造業の経営実態—ASEAN・インド編』、JETRO 海外調査部。

JETRO (2008、2009、2010、2011、2012)、『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』JETRO 海外調査部

Vietnam News (2012), “All eyes on imminent education reforms,” *Vietnam News*, Edition of 11 October, 2012, pp4.

森純一 (2010)、「日本の「ものづくり」を内在化した技術教育を目指して 泰日経済技術振興協会と泰日工業大学の事例」『国際開発戦略と日本型成長支援アプローチの情報収集と分析にかかる調査報告書』、政策研究大学院大学・国際協力機構研究所（非公開資料）。

Mori, J. (2005), Development of Supporting Industries for Vietnam’s Industrialization: Increasing Positive Vertical Externalities through Collaborative Training, Master Thesis, Fletcher School, Tufts University.

Mori, J., Thuy, N. T. X., and Hoang, P. T. (2009), “Skill Development for Vietnam's Industrialization: Promotion of Technology Transfer by Partnership between TVET Institutions and FDI Enterprises.” スキルディベロップメント分野の教育協力と経済発展に関する調査研究、広島大学教育開発国際協力研究センター。

【ウェブサイト】

株式会社 日産テクノ、ホームページ

<http://www.nissan-techno.com/company/ntv-outline.html> (2012年2月28日閲覧)

厚生労働省、ホームページ

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyououryoku/for_employer/index.html (2012年2月28日閲覧)

ものづくりビジネスセンター大阪、ホームページ

<http://www.m-osaka.com/jp/> (2012年2月28日閲覧)

第6章 産業空洞化論における文献レビュー

桜井 靖久

1. はじめに

20年に及ぶ低成長を続けてきた日本経済は、リーマンショックや東日本大震災による景気後退によって大きなダメージを受けた。特に、東日本大震災による原発事故や長期に及ぶ円高が、製造業の輸出競争力を大幅に低下させ、国内企業の製造部門の海外進出を促していると危惧されている。このような製造業の海外進出は、国内の産業空洞化を引き越すとされているためである。こうした議論の中で、企業自身も事業活動への影響が大きいと考えている。2011年7月に行われた帝国データバンクの意識調査において、76.5%の企業が産業空洞化の懸念を持っている（図6-1）¹。この調査では、海外進出の要因として円高（49.2%）という答えが最も高く、次いで人件費の高さ（39.5%）、電力などのエネルギー供給問題（37.9%）という順にあげられている。さらに、日本や地域の発展のための政策として、67.7%の企業が震災の復興が最も重要だと答えている。こうした意識の傾向は製造業に高く、特に、自動車や電機を含む機械、精密機械という日本のリーディング産業にその傾向が強いという結果がでた。

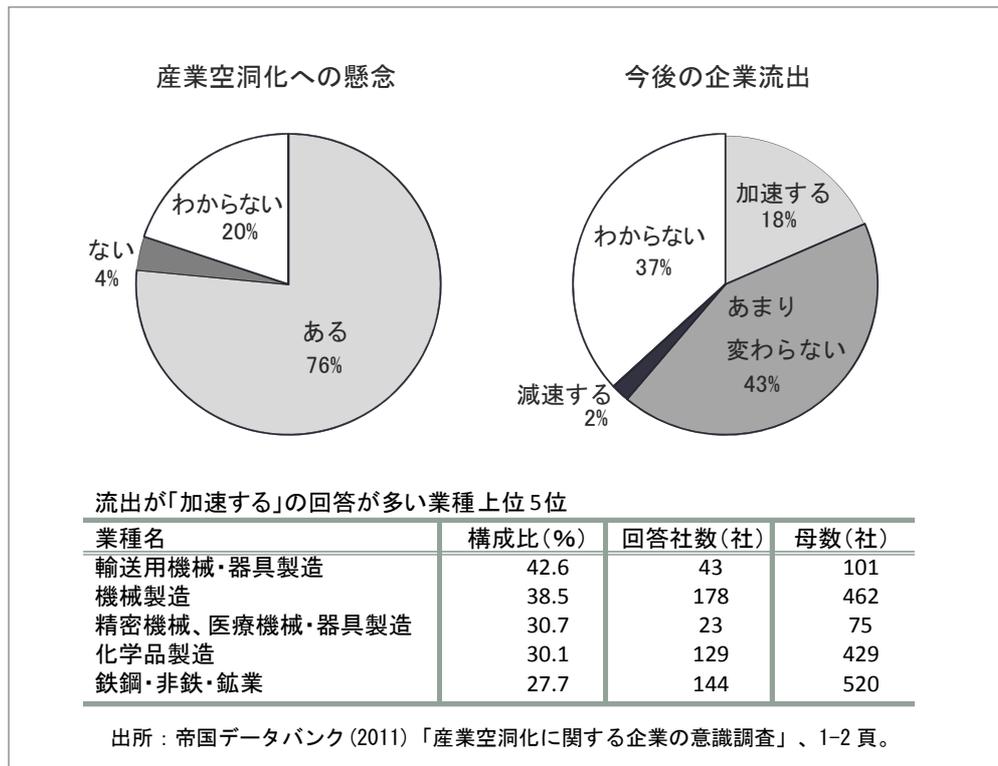


図6-1 産業空洞化に関する意識調査

¹ 調査機関は2011年7月9～31日、2万3065社の調査対象のうち有効回答企業は1万1006社（帝国データバンク2011）。

このように東日本大震災以降の日本経済の停滞は、国内の産業空洞化が原因であると考える人や企業が多いが、日本の経済はこれまでこうした企業の海外活動によって大きな恩恵を受けてきた。特に、企業はバブル崩壊以来の内需の停滞に対して、海外市場の獲得に活路を見いだしてきた。そのため、産業空洞化が実際に日本経済に起きているかどうかという問題と、それが企業の海外進出のようなグローバル化と関係しているかどうかという問題を正確に考える必要がある。本稿では、こうした産業空洞化について既存研究の整理を行う。

2. 産業空洞化論の問題意識

(1) 産業空洞化の論点

現在では東日本大震災と円高を要因とした産業空洞化論が活発に議論されているが、産業空洞化論はこれまでも国内において何度か議論になってきた²。最初は、1985年のプラザ合意による急激な円高が起こった時であった³。この時の急激な円高によって、海外市場での価格競争力が喪失したために、製造業の海外進出が増加した。しかし、この直後に日本経済がバブルに突入したため、国内市場が拡大し、産業空洞化の懸念を打ち消すことになった。次に、産業空洞化が注目されたのは、1990年代の中国を中心としたアジア諸国の経済成長と、それにとまなう日本企業の海外進出が大幅に増加した時である。しかし、2004年以降は日本国内の景気回復や円安基調によって、製造業の国内投資が増加することで、生産の国内回帰が進んだために産業空洞化の議論がされなくなってしまった⁴。

このようにこれまで何度か議論されてきた産業空洞化は、様々なメディア、研究者、行政が使ってきた言葉であるが、その定義については一様ではない。たとえば、単に日本企業の海外進出や、円高に対する政治的動機から産業空洞化という言葉でその正当性を担保しようとする極端な例もある。こうした傾向は、特にメディアで取り上げられることが多いが、一方で、これまでの研究でも、産業空洞化の共通の定義づけはあまり積極的であるとは言えなかった。そうした産業空洞化についてこれまでどのように認識されてきたかを、検証する。

² こうした産業空洞化がなぜ問題になっているかということについても、識者によって異なる。宮川(2003)は、日本の非製造業の生産性が低いために、第二次産業から第三次産業に雇用が移転するための新産業の創出が困難であると述べている。そのために、日本では第三次産業における雇用吸収に不安が生じている。一方で、産業空洞化について否定的な議論も存在する。洞口は、「産業空洞化と、ほぼ同義の現象としては、産業の衰退、国際競争力の欠如、輸入の増加、産業構造の転換、生産拠点の移転、特定技術の後継者不足などがあり、日本以外の国々においては、そうした用語を個別に用いて、分析対象を特定化することのほうが、圧倒的に多い」と述べており、産業空洞化の議論は日本特有のものであると批判している(洞口1997、1998)。また、叶(2003)は、産業空洞化とは新産業や新製品の成長プロセスにおける構造調整の時間的ギャップに過ぎないと述べている。そのため、産業空洞化よりも構造調整の失敗としての国民生活水準が低下することが問題だと批判している。

³ 叶(2003)、pp. 21-23。

⁴ 松浦(2011)。

（２）産業空洞化の定義

産業空洞化とは本来は、アメリカで起こった“hollowing out”の訳語として日本でも現れた言葉である⁵。1960年代にアメリカではオフショア生産の拡大によって、国内の製造業の衰退を招いた。しかし、その後のアメリカはITを中心とした新しい産業への転換に成功したために、こうした議論は小さくなった。現在では、アメリカ企業の海外進出よりも、経済のグローバル化が国内雇用にどのように影響しているかについて議論されている。たとえば、企業の海外進出に伴う国内事業所の閉鎖や縮小が単純に雇用を減少させることだけではなく、その失業者が転職した場合の新しい仕事での所得の低下や、グローバル競争による価格競争圧力に伴う賃金の低下に関心が高まっている⁶。

こうした産業空洞化は、経済が成長することによる産業構造の変化として第三次産業が拡大することとは異なる。つまり、脱工業化である“deindustrialization”と、産業空洞化の“hollowing out”は、第二次産業である製造業が減少することは同じであるが、それが生じることで及ぼす影響が異なるのである。たとえば、産業空洞化とは、「被傭者、地場と系列を含む取引相手企業、地域社会、国など、企業の関係者に影響が及ぶことは必定であり、いわゆる空洞化はこうした相方を対象に出現する」（井沢 2004、p.4）と言われている。このように、井沢は、企業とステークスホルダーへの影響から産業空洞化を捉える必要があると主張している。

しかし、産業空洞化とは、企業よりもむしろマクロの経済に大きな影響を与える問題である。それはたとえば、雇用であったり、国民所得であったり、地域経済であったりと、様々な要素が考えられる。こうした影響について、松島（2012）は次の三点にまとめている。一点目が資金の問題である。海外で得た資金を国内に還流しないことで、結果として日本の所得が減るという影響である。二点目が、技術水準の低下である。この技術水準には、生産性や品質などの製造プロセス技術と、新製品やイノベーションなどの製品開発能力の二つの側面がある。つまり、製品そのものの競争力や新製品の開発能力の低下という影響である。そして、三点目が、雇用の喪失である。

このように松島が定義した三点について、これまでの産業空洞化は議論されてきている。伊丹によると、「国内の生産活動が海外の生産活動によって代替される結果として起きる、国内生産基盤の縮小」であると定義し、それが起こるメカニズムとして「生産代替」が起こった後に、「生産転換」しないことで発生すると述べている（伊丹 2004、p.2-3）。松浦は、「一国の生産拠点が海外へ移転すること（海外直接投資）によって、あるいは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したり、さらに低下する現象」と捉えている（松浦 2011、p.18）。他にも、「製造業労働者が他産業、特にサービス業に転職した場合の所得の減少」（中野 2011、p.84）

⁵ 伊丹（2004）、p. 2。

⁶ MIT 産業生産性センター（2006）、邦訳 pp. 16-46。

や、「輸入によって国内市場が外国企業に浸食される」ことと、「特定国に本社を置く製造企業が、外国投資をすることによって、国内産業の雇用水準を低下させる」（洞口 2004、p.2）ことであると定義している。

このような産業空洞化の定義に共通していることは、企業の海外進出や海外の事業活動の活発化を原因としていることである⁷。その結果として、雇用、技術、資金のいずれかに悪い影響を与えていることが、産業空洞化とよばれる現象として捉えられている。そして、これまでの産業空洞化論で明らかにしようとしてきたことは、一点目はこうした現象は現実には起こっているのかどうかということであった。そして、二点目が、そうした現象は企業の海外事業活動の増加と相関関係があるのかどうかということであった。前者は国の統計データや企業の業績を見れば分かることであるが、後者は一見したところで不明であるので、こうした相関関係について実証研究が数多く行われてきた。

もう一つの産業空洞化の議論としては、なぜそれが起こるのかというメカニズムについての研究である。企業が海外に生産拠点を設立することは、国内の生産を代替するという単純な行動ではない。原材料や部品の供給から、生産プロセスを経て市場に供給される生産連鎖⁸における地理的な配置の問題である。つまり、諸機能を世界のどこに配置すれば良いかという問題だけではなく、その間をどのようにつないでいるかという取引にも注目しなければならない。こうした取引は、国際的に配置されることで貿易として捉えることができる。そのため、企業が海外進出したことだけを取り出して分析することだけではなく、企業の貿易行動の変化を把握することが空洞化のメカニズムの解明に繋がる。

以上のことから、まず産業空洞化が実際に起こっているのかどうか、それが企業のグローバル化と相関関係があるのかどうかという研究について整理検討する。次に、産業空洞化のメカニズムについて、企業の海外進出が国際的な分業関係がどのように形成されるかという視点からの研究を整理検討する。

⁷ 一般的には、ここで述べたように企業の海外進出が原因である場合に産業空洞化として捉えられるが、東日本大震災のように災害によって生じた日本の立地環境に対する被害が原因でも起こりうる。災害被害が生じたことで、一時的に事業所を他の場所に移す。その際に、海外に移転する場合もあるが、通常は復興が終われば元に戻る。しかし、今回の震災のように被害が大きかったり長期にわたったりした場合は、永続的な移転になり得る。そうした場合は、ここで述べた企業の海外進出とは異なる考え方が必要になる（福田 2011）。本稿では、こうした災害などの不確実性の高いリスクが生じた場合の問題ではなく、企業の戦略や競争優位の獲得に基づくグローバル化に起因する産業空洞化を考察する。

⁸ 生産連鎖とは、多国籍企業の地理的变化を捉えるための概念で、「取引面をつなげた諸機能のまとめり」、「機能の段階ごとに、財やサービスの生産プロセスに対して価値が付加される」（Dicken 1998, 邦訳 p. 9）と説明されている。

3. 産業空洞化に関する研究の潮流

(1) 企業の海外進出とマクロ経済

これまで見てきたように、産業空洞化は企業の海外進出によって引き起こされると考えられている。しかし、個別の事象を取り上げて、ある特定の時期にある企業が海外に生産工場を設立し、国内工場を閉鎖なり縮小なりしたとしても、それが産業空洞化であるかどうかは不明で、その二つの事象に相関関係があるかどうかは別の問題である。また、個別の企業の生産部門だけを取り上げて減少や増加が見られたとしても、それは産業全体で起こっている事かどうかは、これも別の問題である。そのため、この二つの事象がそれぞれ相関関係にあるかどうかは、マクロ経済における実証分析が必要である。

産業空洞化の定義の中で、日本経済や企業にとってなんらかの悪影響が産業空洞化であると述べたが、具体的には様々な指標が考えられる。たとえば、雇用である。企業の海外進出は雇用の輸出と表現されるように、国内の雇用が減少することで日本経済に負の影響を与える。また、貿易構造への影響についても関心が高いだろう。国内の製造部門が単純に縮小することが産業空洞化であるが、その結果として逆輸入で日本の市場へ供給されることが多ければ、国際収支の悪化を招くことになる。日本のように資源の少ない国にとって国際収支への関心は高くならざるを得ない。さらに、生産量や事業所数の減少が、連関効果によって他の産業や企業へ波及することも考えられる。他にも、労働者の所得や生産性への影響、企業の収益性も含まれるだろう。このように、企業の海外進出と産業空洞化の相関関係に関する既存研究は、それぞれの指標の数だけ存在する。

深尾は、このような産業空洞化の実証研究を多くしている。まず、企業の海外投資額と国内の生産減少の相関関係について研究をしている。ここでは、企業の進出動機から、輸出代替・逆輸入型投資と資源・市場獲得型投資⁹⁾に分けて、それぞれアジア地域とそれ以外の地域への投資に関してそれぞれ調べている(深尾・天野 1998)。この研究では、アジア地域以外での有意な結果は得られなかった。しかし、アジア地域では輸出代替・逆輸入型投資は国内生産を減少させ、資源・市場獲得型の海外直接投資は国内生産を増やし、製造業全体で海外投資は国内生産を増やすという結果を導き出している¹⁰⁾。また、同様に雇用についての実証研究でも、同様の結果がでてきている(深尾・袁 2001)。ここでも輸出代替・逆輸入型投資は国内雇用に減少させ、資源・市場獲得型投資は国内雇を増やし、製造業全体では海外投資は国内雇を増やすという結果がでてきている¹¹⁾。

⁹⁾ 深尾は、資源開発を目的とした直接投資と、市場ニーズへの対応と新製品開発を理由とした直接投資を「資源・市場獲得型投資」と定義し、安価な労働力利用による第三国への輸出・逆輸入と貿易障壁の回避を「輸出代替・逆輸入型投資」と定義した(深尾・天野 1998、pp. 257)。

¹⁰⁾ データは 1985～95 年の数値を使用(深尾・天野 1998)。

¹¹⁾ データは 1987～98 年の数値を使用(深尾・袁 2002)。

若杉・戸堂他（2008）の研究では、日本の国際化企業は非国際化企業よりもパフォーマンスが高く、海外現地法人の売上高は企業あたりの売上高よりも、海外現地法人の数が影響を及ぼしているとの結果がでていいる。また、欧米企業と比較して生産性の格差は小さいが、国際化企業においては技能集約度が高く、また現地法人との距離的影響が大きいと述べている¹²。また、樋口・松浦（2003）によると、海外外子会社の設立と企業の事業活動との相関関係が、付加価値・生産性ともに上昇させたり、雇用を約5年で増やしたりすることが明確になっている。

こうした実証研究に使われるデータは、非常に多岐にわたる（章末の付表も参照されたい）。マクロの経済データについては、『工業統計表』や『労働力調査』、『産業連関表』が利用されている。一方で、企業のデータは、海外投資を伴うことから、経済産業省の『海外事業活動基本調査』と『企業活動基本調査』を利用している。前者は、海外に事業拠点を持つ企業に対して、本社と海外子会社の事業内容について調査している。後者は、従業者50人以上かつ資本金額又は出資金額3,000万円以上の企業に対して、取引関係から研究開発まで企業の実態を調査している。たとえば、深尾・天野（1998）、深尾・袁（2001）、深尾・権（2011）、洞口（1997、1998）、若杉・戸堂他（2008）、Hujzen et al.（2007a、2007b）、樋口・松浦（2003）、松浦・元橋・藤沢（2007）では、どちらかのデータが利用されている。

（2）基盤技術と国際分業論における産業空洞化

叶（2003）は、こうした実証研究の視点から企業の海外進出は産業空洞化しないという論拠について批判している（叶 2003）。しかし、これは企業の海外進出と産業空洞化が関係しているという意味ではない。「産業空洞化論とは「端境期」についてのもの」であって、「新しい技術革新が新しい産業を創出し市場を獲得するまでには時間がかかる」（叶 2003、p.19）ために、この時間的ギャップが産業空洞化と呼ばれたり、そうでなかったりすると主張している。つまり、産業構造における長期的な構造調整の期間が産業空洞化と表現されているのである。そのために、たとえば時間的ギャップが長期間に及べば、産業空洞化と呼ばれる状況になりうると述べている¹³。また、実証研究のような短期的な現象からの相関関係から産業空洞化を議論することは意味がなく、中長期的な日本の産業構造の転換や経済構造の変化という、現状分析よりも動態的な分析の必要性を訴えている。

¹² ここでの国際企業とは、輸出している、もしくは海外直接投資をしている企業である。データは1997～2005年の数値を使用（若杉・戸堂他 2008）。戸堂は他にも、1994～2000年にかけてのデータを使ったオフショアリングによる研究（Hujzen et al. 2007a）や、1995～2002年のデータを使った生産性と雇用の研究（Hujzen et al. 2007b）もしている。

¹³ たとえば、10年の間に新産業が創出されずに経済活動の水準が下がれば産業空洞化という認識をしめしている。

表 6 - 1 生産代替における諸類型

	国内市場で代替される	海外市場で代替される
外国企業に代替される	1.外国企業からの輸入に内需を奪われる	2.輸出先市場で外国企業との競争に敗れ、輸出が減少する
日本企業に代替される	3.海外現地法人の逆輸入が国内生産に取って代わる	4.国内からの輸出が海外現地法人の生産に代替される

出所:伊丹(2004)『空洞化はまだ起きていない』、5頁。

たとえば、日本が海外からの輸入品を増加させることで貿易収支が悪化すれば、為替レートは一般的には円安に向かう。そのとき、日本の国際的な価格競争力は強まるので、日本での製造部門が再び増加すると考えられる。また、グローバル競争による賃金調整や雇用の流動化によって国内の労働コストも低下するために、むしろ国内での生産場所の立地が増えるだろう。しかし、こうした仮定の日本の将来は経済が衰退した姿であるので好ましくないと、叶は述べている。むしろ、「イノベーティブな人材が輩出される社会システムの構築と研究開発を活性化することで、独自の先端産業を開発」（叶 2003、p.23）することが、中国などのキャッチアップを恐れなくすると主張している。つまり、日本の国内の製造部門は、常に新しい産業や製品を創出し続けることで、産業空洞化と呼ばれる状況に陥らないようにするべきであると述べている。

伊丹は、こうした製品間分業とは異なる国際分業の視点から、産業空洞化を考察している。産業空洞化は、「生産代替」から「生産転換しない」という二段階に渡った場合に生じると言う。そういった視点から見れば、日本は産業空洞化していないが、第一段階である生産代替は起こっていると主張する。その生産代替には表 6 - 1 のようにいくつかの類型が存在しており、産業空洞化は三つ目のケースがそれにあたる。このケースでは、企業内で工程間分業が行われている場合に、資本財や中間財の輸出が誘発されることで日本経済にプラスの効果を及ぼす。

こうした工程間分業によるネットワーク型の海外進出を日本企業が行うには、理由がある。それは、「日本の国内市場の大きさと蓄積された産業基盤の大きさ」（伊丹 2004、p.24）を持っているからに他ならない。蓄積された産業基盤によって、新事業、新製品の開発や部品などの中間財の供給が日本国内で行われるために、こうした工程間分業が行われる。このような産業基盤は技術的な蓄積に成り立っているために、こうした技術の喪失が起これると日本経済に致命的な影響を与える。つまり、技術の喪失こそが産業空洞化であると述べている。

このような、産業基盤を形成する技術を「基盤技術」と言う。関（1997）は、ある国の技術レベルと技術構造を把握するために、「特殊技術」、「中間技術」、「基盤技術」の三つに単純化した¹⁴。製品は、この三つの技術が積み重なることで生産される。それを図示したものが図6-2である。この三角形の最も下を構成するのが「基盤技術」で、あらゆる技術の基礎となり、様々なモノが形成されていくために不可欠な要素技術でもある。そのため、この三角形の底辺の幅が広いことは、その国の技術的な広がり大きいことであり、最終的な特殊技術で生産される製品の幅も広がる。

また、新製品や新しい産業が生まれると、図6-2の右図にあるように、新産業と技術の集積構造が変化する。このように、三角形の頂点の部分が様々に変化できるのは、その下を支える基盤技術や中間技術の存在があるためである。日本において、リーディング産業が次々と新しい産業へ移り変わったり、新製品を開発したりできるのは、こうした基盤技術の蓄積に支えられていたためであった。

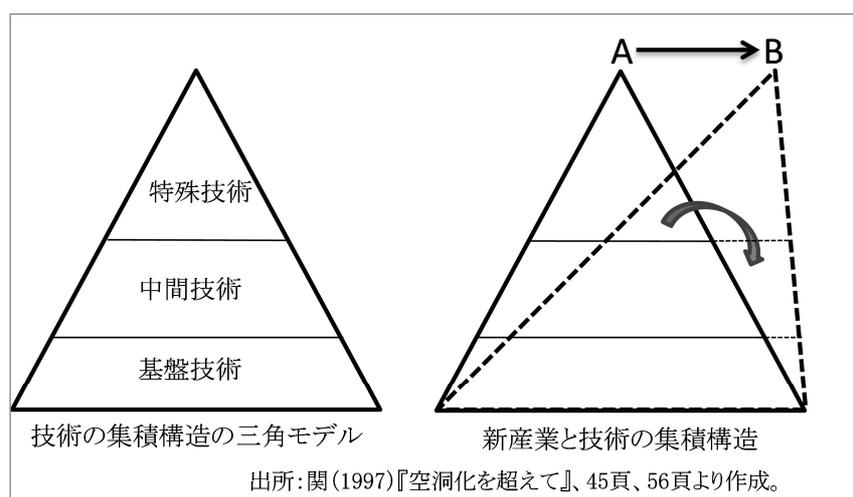


図6-2 技術構造と産業空洞化

(3) リーマンショック以降の産業空洞化

これまでのように、製造業全般や海外拠点をもつ企業を分析対象とした場合、日本経済が企業の海外進出でも産業空洞化しないと結論づける実証研究が多いことが明確になった。それは、企業が海外で事業活動を行うことで、国内と海外との間に分業構造が構成されることで、貿易活動が増えるからである。また、個別の企業も海外の市場を取り込むことで事業が拡大し、国内の事業活動にもよい影響を与えている。しかし、

¹⁴ 関によると、特殊技術は「ハイテク技術」であり、技術革新において最も重要な技術である。中間技術はモノを作るための技術であるので、たとえば「生産技術」、「装置を操作する技術」、「メンテナンスをする技術」などがここに含まれる。(関1997、pp. 47-55)。

リーマンショック以降は、世界同時不況によって海外の市場も以前と比べてもその成長力は落ちている。そうしたことから、企業の海外進出が貿易を活発にしたり、海外市場によって企業が成長したりするとは言えないかもしれない。そのため、特に、日本の場合はリーマンショックに加えて、東日本大震災によって国内立地環境が悪化していることも影響している可能性がある。たとえば、日銀（2012）の調査によると、国内市場の停滞、円高、新興国の技術水準のキャッチアップ、電力コストの上昇は、明らかにリーマンショック以前の経済環境とは異なり、新たな産業や雇用機会の成長が間に合わないことで産業空洞化の影響を懸念している。

こうした、リーマンショック以後の研究について実証研究はほとんど行われていない。また、本稿で紹介した研究の多くは全製造業、海外に事業拠点を持つ企業を対象としており、本 APIR 研究プロジェクトが焦点をあてている中小製造業企業に特化して海外生産と空洞化の関係を分析した研究はきわめて少ない。そのなかで戸堂（2012）の研究は、2006年と2009年のデータを比較し中小企業における海外生産委託と本社の生産性の相関関係を調査している。ここでは、企業外海外生産委託は生産性を向上させるが、直接投資（企業内海外生産委託）には有意な効果はないという結果が導かれており、解釈には注意が必要である。また、内閣府（2011）は、企業のグローバル化による国内経済への影響について、2000年代におけるリーマンショックの前後を比較している。この調査では、リーマンショック以後は、企業のグローバル化は労働分配率を押し下げるが、賃金そのものにはプラスの効果があったとのことである。さらに、投資収益率も、グローバル化によって改善されるという結果がでている。ただし、これは全製造業を対象としており、中小製造業に特化した調査ではない。

4. おわりに

これまでの研究では、日本の製造業による海外進出は国内の産業空洞化の原因であるという明確な証拠はない。むしろ、工程間分業によって、日本では高付加価値な部品などの中間財や製造設備などの資本財を生産し、発展途上国ではそれを組立てることで、貿易規模が拡大し、国内の生産や雇用、賃金、所得、生産性や付加価値なども増えたと考えられるのである。こうした恩恵は企業ごとに受けるため、企業の競争力の高さとは無関係に進出後にこうした影響を受ける¹⁵。つまり、海外進出できるだけの体力をもっているかどうかに関わらず、海外進出による上記のような恩恵はうけるのである。また、このことは、その後の企業の存続確率にも、海外進出は無関係である¹⁶。

一方で、こうした工程間分業によるネットワークは、常に日本で高い技術に支えられたプロセスを形成する必要がある。それをサポートしているのが、基盤技術であった。つまり、日本が産業空洞化しない要因は、こうしたメカニズムが働いているためであ

¹⁵ 樋口・松浦（2003）pp. 13～14。

¹⁶ 樋口・松浦（2003）pp. 10～11。

る。しかし、新興国の技術水準の向上などによって、日本におけるこの役割が変化したときに、これまでのように国際分業が成り立つかどうかという問題を抱えている。

以上のように、これまでの産業空洞化に関する既存研究では、基盤技術の低下が産業空洞化と言える。つまり、日本において中間財や資本財の生産の競争優位性の喪失が産業空洞化と捉えることができる。そのため、そうした基盤技術の低下は海外進出と相関関係があるのかを証明する必要があるだろう。また今後、リーマンショック以降の中小製造業企業に焦点をあて、海外生産と空洞化の関係を分析する研究が蓄積されていくことも期待したい。

付表：産業空洞化の実証研究一覧

	分析対象	期間	分析方法	活用データ	結論
竹村・青山 (2005)	全製造業	1985～ 2002年	年度別・産業別・職業別就業者をクロスデータ分析	労働力調査	海外直接投資によって、生産作業から専門的・技術的作業の増加が見られ、生産性が向上している
洞口 (1997・ 1998)	電気機械器具製造業 大手電機メーカー7社	1987年・ 93年	地域別に従業員数・工場数をクロスデータ分析	工業統計表（雇用者数） 有価証券報告書（従業員数・工場数）	(1) 海外子会社の増加に伴って国内工場も増加(2)マクロで減少している訳でなく、大都市圏での雇用者の減少が顕著
洞口(2004)	電気機械器具製造業 大手電機メーカー7社	1993・2001年	地域別に従業員数・工場数をクロスデータ分析	工業統計表（雇用者数） 有価証券報告書（従業員数）	マクロで雇用者の減少が見られるが、地域別の偏りがあり、大企業の雇用者との相関関係がある
若杉・戸堂 他(2008)	製造業	1997～ 2005年	企業の生産性と輸出・直接投資の回帰分析	企業活動基本調査 海外事業活動調査	海外子会社の売上は、その企業全体の売上ではなく、子会社数に有意 海外進出をする企業と生産性は無関係
戸堂(2012)	中小企業	2006、2009年	海外生産委託と生産性に関する回帰分析	国際化と企業活動に関するアンケート調査 工業統計表	中小企業の企業外海外生産委託は生産性向上に効果があるが、直接投資による企業内海外生産委託は効果なし 財の生産委託は日本の本社の生産性を上昇させる 生産委託は雇用に悪い影響を与えない

内閣府 (2011)	製造業	2000～10 年	海外売上比率と労働 分配率の回帰分析	法人企業景気予測 調査 企業行動に関する アンケート調査	企業のグローバル活 動は労働分配率を押し 下げるが賃金の改善を 促す
服部(2007)	製造業	2000～05 年	GDP に対する製造業 比率と事業所数、付 加価値額との回帰分 析	工場立地動向調査 工業統計表 海外事業活動基本 調査	海外進出によって国 内中小企業の淘汰が 業界の生産性向上を 促す
樋口・松浦 (2003)	製造業	1992～99 年	海外子会社の設立 (製造・非製造別) と雇用・付加価値・ 労働生産性の回帰分 析	企業活動基本調査	(1) 海外子会社の設立 は短期的には雇用の 減少に繋がるが、長期 的に増加する(2) 競争 力の高さは海外進出 と無関係
深尾・天野 (1998)	製造業	1985～95 年	対外直接投資を進出 先別、動機別にそれ ぞれ回帰分析	海外事業活動調査 産業連関表 通関統計 工業統計表	国内生産と輸出には プラスの効果
松浦他 (2007)	機械製造業	1995 年、 2000 年、 2003 年	海外生産が事業所別 の生産性に及ぼす影 響を回帰分析	工業統計表 企業活動基本調査 海外事業活動調査	海外生産によって生 産性の高い事業分へ の転換が促される
元橋(2006)	製造業	1994～ 2002 年	地域別の製品売上に よる国内生産と海外 生産の回帰分析	企業活動基本調査 海外事業活動調査	すべての地域での海 外生産が増えると国 内生産も増える

参考文献

井沢良智(2004)、「産業空洞化抄論：空洞化発生の要因と対応策を中心に」『九州産業
大学経営学論集』、14(4)、pp.1-14。

伊丹敬之(2004)、『空洞化はまだ起きていない—日本企業の選択と行動』、NTT 出版。

叶芳和(2003)、『産業空洞化はどこまで進むのか—中国の挑戦・日本の課題—』、精文
堂印刷。

自由民主党(2011)、「円高・空洞化対策緊急提言」。

関満博(1997)、『空洞化を超えて—技術と地域の再構築』、日本経済新聞社。

竹村・青山(2005)、「産業空洞化現象」の研究—「就業者構造」からの考察による「産
業空洞化現象」のメカニズムの解明」『愛知淑徳大学論集』、10、pp.315-328。

帝国データバンク(2011)、「産業空洞化に関する企業の意識調査」。

Dicken, Peter (1998), *Global Shift: The Transforming the World Economy*, 3rd ed., The

Guilford Press. (宮町良広監訳『グローバルシフト(上・下)』古今書院、2001。)

中小企業金融公庫調査部 (2002)、「わが国の産業の空洞化を巡る諸問題について—産業の空洞化を考えるQ&A—」『中小公庫レポート』、NO14-2。

洞口治夫 (2004)、「日本の産業空洞化と知識集約型クラスターの創造」『イノベーション・マネジメント』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、1、pp.1-23。

洞口治夫 (1997)、「日本の産業空洞化—1987年から93年の主要電機メーカーについて—(上)」『経営志林』、法政大学経営学会、34(3)、pp.113-123。

洞口治夫 (1998)、「日本の産業空洞化—1987年から93年の主要電機メーカーについて—(下)」『経営志林』、法政大学経営学会、34(4)、pp.131-169。

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 (2002)、「平成14年度 年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告)—第3章 日本経済を活性化するための課題」。

内閣府 (2011)、「平成23年度 年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告)—第2節 グローバル化の国内経済への影響」。

中野瑞彦 (2011)、「グローバル化が進む日本経済(1)」『桃山学院大学総合研究所紀要』、37(1)、pp.79-91。

日本銀行 (2012)、「海外生産シフトを巡る論点と事実」『BOJ Reports & Research Paper』。

服部淳 (2007)、「産業の空洞化と国内回帰：日本の製造業における考察」『関西学院経済学研究』、38、pp.121-142。

樋口美雄・松浦寿幸 (2003)、「企業パネルデータによる雇用効果分析～事業組織の変更と海外直接投資がその後の雇用に与える影響」『RIETI Discussion Paper』、Series 03-J-019。

Hijzen, Alexander, Tomohiko Inui, and Yasuyuki Todo (2007a), “Does Offshoring Pay? Firm - Level Evidence from Japan,” *RIETI Discussion Paper*, Series 07-E-005.

Hijzen, Alexander, Tomohiko Inui, and Yasuyuki Todo (2007b), “The Effects of Multinational Production on Domestic Performance: Evidence from Japanese Firms,” *RIETI Discussion Paper*, Series 07-E-006.

深尾京司・天野論文 (1998)、「対外直接投資と製造業の「空洞化」」『経済研究』、一橋大学、49(3)、pp.259-276。

深尾京司・袁堂軍 (2001)、「日本の対外直接投資と空洞化」『RIETI Discussion Paper』、Series 01-J-003。

- 深尾京司（2002）、「直接投資と雇用の空洞化」『日本労働研究雑誌』、日本労働研究機構、44（4）、pp.34-37。
- 深尾京司・権赫旭（2011）、「日本経済成長の源泉はどこにあるのか：マイクロデータによる実証分析」『RIETI Discussion Paper』、Series 11-J-045。
- 福田佳之（2011）、「東日本大震災以降、変容する日本の貿易構造—産業空洞化の進行は2012年度に11兆円の貿易収支悪化と122万人の雇用喪失へ（特集 震災後の日本の製造業—革新への見取り図）」『経営センサー』、東レ経営研究所、135、pp.14-23。
- 松浦寿幸・元橋一之・藤澤三宝子（2007）、「機械製造業のグローバル化と生産性に対する影響」『RIETI Discussion Paper』、Series 07-J-015。
- 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、pp.18-21。
- 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。
- 宮川努（2003）、「日本企業の国際競争力と海外進出—『空洞化』の実態と対応策」『開発金融研究所報』、pp.4-19。
- 元橋一之（2006）、「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」、『中小企業総合研究』、第5号、pp.1-20。
- MIT 産業生産性センター（2006）、『グローバル企業の成功戦略』（楡井浩一訳）、草思社。
- 若杉隆平・戸堂康之・佐藤仁志・西岡修一郎・松浦寿幸・伊藤萬里・田中鮎夢（2008）、「国際化する日本企業の実像—企業レベルデータに基づく分析」、『RIETI Discussion Paper』、Series 08-J-046。

<参考資料>

1. 支援策のレビュー：
「企業目線を見た中小企業の海外進出支援施策の有効性と国内サポート体制の把握に関する調査」
2. 工業団地質問票：
「ものづくり中小企業進出支援に関するベトナムの工業団地ご担当者様へのご質問」
3. 工業団地チェックリスト
4. 現地調査で視察または情報収集した、日系中小企業が入居可能な工業団地（レンタル工場）のリスト

企業目線で見えた中小企業の海外進出支援施策の有効性と 国内サポート体制の把握に関する調査

津崎たから¹

本調査は、中央省庁や支援機関が提供する海外展開支援施策・サポートメニューを企業目線から確認し、実際に海外進出時に必要な作業と支援施策がどのような関連性を持っているのかを確認するためのものである。

表の解説

- ・タイトル： 企業目線で見えた中小企業の海外進出支援施策の有効性と国内サポート体制の把握に関する調査
- ・対象： 「中小企業海外展開支援施策集」
(平成 24 年 11 月発刊、経済産業省・中小企業庁)²
「中小企業支援担当者のための海外展開支援ハンドブック」
(平成 24 年 8 月発刊)³



※現状では、国レベルに留まらず、地域ごとにも支援施策が多数準備されており、内容充実が急速に図られている。今回は、地域ごとの濃淡を反映するには至っていないが、全国 10 の地域の内、近畿地域の情報⁴にも着目した。

¹ 政策研究大学院大学（開発フォーラム）リサーチアシスタント（2013年3月まで）

² 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/download/1116KTSesaku.pdf>

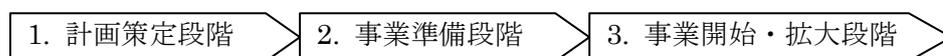
³ 独立行政法人中小企業基盤整備機構発行

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/handbook/index.html>

⁴ 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

- ・横軸： 「中小企業海外展開施策集」（経済産業省・中小企業庁）にて整理されている段階を引用



- ・縦軸： 「中小企業支援担当者のための海外展開支援ハンドブック」にて整理されている「重要課題（5つの柱）」を引用し、これらを「公的支援機関が注力する重点課題」とした。



- 1 情報収集・提供**
必要な情報をきめ細かく提供、支援記録の共有による一貫支援
- 2 マーケティング**
商品開発、海外展示会への出展、インターネット活用による支援
- 3 人材の育成・確保**
海外展開に対応できる人材の育成、確保に関する支援
- 4 資金調達**
金融面の相談体制の充実、資金調達の円滑化
- 5 貿易投資環境の改善**
海外拠点設立情報の提供、税務・労務・知財等の支援

但し、平行して専門サービス会社⁵の提供する海外展開支援関連サービスについて情報収集し、企業が行うべき必要な業務について整理をしたところ、上記の「重点課題（5つの柱）」に該当しない項目があった。それらは、新たに「その他・民間の専門サービス」の項目を立て、新たに2つの柱を追加（経営・事業マネジメント、生活面支援・家族支援・リスク管理）した。

- ・評価方法： 3段階で評価した。
◎＝十分な情報・手助けが得られる
○＝ある程度の情報・手助けが得られる
空欄＝公表されている情報からは判断できない

⁵ 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、総合研究所等のウェブサイト、関連マニュアル、レポート等より情報収集した。

導き出される結果

- ・ 「計画策定段階」における支援施策はかなり充実している。
- ・ 「事業準備段階」における支援施策においては、「情報提供」の観点では、政府、政府関連団体、中小企業団体の支援策がかなり充実していることが分かった。しかし、実際に企業が業務遂行する際の橋渡しが、どの程度スムーズに行くかは不明である。
- ・ 「事業準備段階」と「事業開始・拡大（運営）段階」には可視化されていない **Missing Link** があるように思われる。事業開始・拡大（運営）は、企業が自力で実施しなければならない決断や業務が多数存在する。日本国内であれば、適切なサービスを提供してくれる専門家が容易に見つかるが、海外（とりわけ途上国）では国・地域ごとに慣習が大きく異なり、特有性が高いため、現地のことを知り尽くし、現地にて人脈のある人と繋がるのがより重要となってくる。「事業準備段階」と「事業開始・拡大（運営）段階」の間で、信頼性の高い現地のキーパーソンと出会えるか否かによって、海外展開の成果に差が出ると考えられる（JICA, JETRO, 関係専門家、(元・現)民間企業の現地駐在）。

今後の検討課題

・多様な支援策

海外展開を行う企業の基礎情報（人的リソース、資産、経営能力）、事業サイクル、課題等に着目し、そもそも企業自身に基本的な体力があるか、また、今後どのような課題や展開が考えられるかを考慮する必要があるようだ（支援策は一様ではない）。

・質を見分ける

海外進出支援施策をプロットすることで、支援の多様化と量（数）については確認できるが、支援施策の「質」の判断をつけることは難しい。多くの支援は無料で行われているため、企業側はどの程度「質」の要求が可能であるかは不明であり、支援側もどこまで一企業の要望に寄り添うことができるかは不明である。民間企業の多くは、時間（スピード）と業務の質をお金で買って解決するケースが多いと考えられるため、支援側も今後「量」と「質」の棲み分けが必要になってくる可能性もあるかと考えられる（進出時の必要経費を安価に抑えたい場合、スピードや質が最優先で、経費がかさんでもその部分に価値を置く場合、等）。

・リンクされていない多様なリソース

前述の「Missing Link」について、具体的に国内と現地をつなぐことを可能にするサポート・ネットワークとして、未だリンクされていない既存のリソースをどのようにつなげることができるのかを掘り下げることで、事業開始・拡大（運営）段階の有効的な支援が可能になると考えられる。

企業目録で見た中小企業の海外進出支援施策の有効性と国内サポート体制の把握に関する調査

※施策については、全国的に対応が可能なもののみを対象とし、「中小企業海外展開施策集」(平成24年11月発行、経済産業省中小企業庁)および「中小企業支援担当者のための海外展開支援ハンドブック」(平成24年8月発行)にて紹介されている施策や支援メニューやリンク先の情報を調査対象とした。

◎=十分な情報・手助けが得られる ○=ある程度の情報・手助けが得られる □=公表されている情報からは判断できない

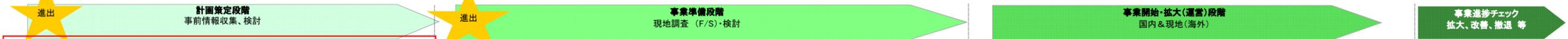


Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 基礎情報の収集、情報整理、課題検討; 現状分析/課題抽出; 情報収集の段取り; セミナー、勉強会への参加; ウェブサイト等で「海外進出」全般に関して検索...

具体的にはこの機関を指すのか、リスト化が必要?

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 現地の一般的な情報; 商品開発、ブランディング; マーケティング・販路拡大; 国内; 海外; 検査、流通、安定供給; 情報提供・サポート...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 営業・広報活動; 知的財産の管理・活用; 人材確保・育成; 現地; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

Table with 3 columns: 公的, 自社/民間. Rows include: 国内拠点(本部); 海外拠点; 現地労働力; 貿易投資環境の整備・改善; 資金調達; 国内拠点(本部); 取引銀行、その他資金調達候補先への打診...

MISSING LINK? 現地のキーパーソンと繋がるのが、海外進出の成功の秘訣と考えられる。事業開始・運営は、最終的には企業自身が自力で行うべき決断や作業が多いが、途上国では国や地域ごとに慣習が異なり、国内での支援施策やマニュアルでは十...

国内では、支援施策が質、量ともに充実してきている。今後は、民間の専門サポートとのリンクや、現地(海外)で信頼のおけるキーパーソンへつなぐためのネットワーク

ものづくり中小企業進出支援に関するベトナムの工業団地ご担当者様へのご質問

2012 年 10 月改定

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会」

大阪府商工労働部
経済交流促進課

大阪府内中小企業は、有力な海外進出先の一つとして、ベトナムに注目しています。特に、実際の進出先となる工業団地の情報に関するニーズが高まっております。

つきましては、下記の項目をご一読いただき、可能な範囲でご回答いただければ幸いです。ご回答いただきました内容につきましては、府内中小企業の要望を踏まえながら、セミナーや研究会開催の際に情報提供する予定です。 なお、本照会は、ベトナムに関心を持つ府内中小企業への情報提供を充実させるために実施するものであり、企業進出につながることを期待されますが、それを保証するものではありませんので、あらかじめご了承ください。

なお記載単位や通貨単位を変更してご回答の際はその旨記載ください。追加説明や追加資料があれば添付していただければ幸いです。

敬具

記

貴工業団地名 _____

開発業者名 _____

開発業者の所有区分(民間、中央省(Ministry)、省(Province)、外資合弁(外資名・国名)など)

開発ライセンス取得 【 】年【 】月

ご担当者のお名前・役職 _____

連絡先 電子メール _____

電話 _____

ご回答日 20 年 月 日

1. 標準工場(貸し工場)の有無

- ① 無 () ⇒ 今後の建設予定がある場合は、【 】年【 】月ころ完成予定。
- ② 有 () ⇒ 入居可能時期は、【 】年【 】月ころ。
⇒ 現在満室の場合、【 】年【 】月ころから入居可能。
⇒ 増築予定がある場合は、【 】年【 】月ころ完成予定。
- ③ 団地内あるいは周辺地域で部品や材料の購入が可能か

- ④ 進出した際に何らかのインセンティブがあるか

税金・関税面 _____

賃貸料・サービス等 _____

2. 標準工場・工業団地の仕様

- ① 総開発面積 【 】ha
- ② 販売対象面積 【 】ha
- ③ 1ユニットの面積【 】m² ~ 【 】m²

⇒ 細分化の可否 _____

⇒ (可の場合) 1ユニット【 】m²

- ④ 建物の種類

⇒ 独立型 又は長屋型、その他

⇒ 建物の寸法(縦・横・高さ)、出入り口数

- ⑤ 工業団地の海拔

⇒ 【 】m ~ 【 】m

- ⑥ 地耐力

⇒ 【 】トン

⇒ 工業団地の地盤について(堅牢な岩盤、堆積土砂などの別)

⇒ 工場建設にくい打ちは必要か、必要な場合何メートルくらいの深度か

⇒ 重量機械等の大きな集中荷重がかかる建物の建設の可否、建設条件

⇒ 天井づけ重量運搬用クレーン設置の可能性

⑦ 電力供給

⇒ EVN からの供給、工業団地専用変電所、自家発電などを含め何系統の電力供給か、およびそれぞれの KV 数

⇒ 安定供給実現のための EVN との優先供給契約締結の有無

⇒ 過去 1 年間の停電回数(地域全体・部分的の別)、原因、復旧までの標準時間

⇒ 工業団地管理会社による電力契約手続きのサポートの有無

⑧ 給水・廃水処理

⇒ 工業用水に関する情報(水源・水質、何系統、供給者など)

⇒ 工業廃水に関する情報(処理場の数、担当スタッフ数、過去のトラブルの有無など)

⇒ 工業用水の供給可能量 【 】t/日、廃水処理可能量 【 】t/日

⇒ 給水基本料金 【 】dong/月、使用料金【 】dong/t

⇒ めっきないし染色事業の入居可能性、およびそれらに対応する廃水処理設備の有無

⑨ 通信

⇒ 電話・FAX の提供企業、および安定性・信頼性

- ⇒ ワーカー用娯楽施設の有無と種類 _____
- ⇒ 税関支所の有無 _____
- ⇒ 運送会社の有無 _____
- ⇒ 銀行・ATMの有無 _____
- ⇒ 賃貸倉庫の有無 _____
- ⇒ 日本人駐在者用アパートの有無 _____ 家賃平均月額【 _____ 】dong

⑬ ISO等の規格

- ⇒ ISO規格の有無、あるいはその他の規格名 _____

⑭ セキュリティー体制

- ⇒ セキュリティースタッフ【 _____ 】名、警察官の詰め所数【 _____ 】か所
- ⇒ 消防施設の有無とその規模 _____

⑮ 周辺環境

- ⇒ 団地内あるいは隣接する地域において、廃棄物・放置資材・危険物・煙・におい・振動・音などの発生源・発生状況・取り扱いの有無 _____

3. 標準工場の賃貸契約の条件

- ① 月額賃貸料【 _____ 】dong/m² ~ 【 _____ 】dong/m²
- ② 月額管理費用【 _____ 】dong ~ 【 _____ 】dong
- ③ 最長契約年限【 _____ 】年、更新の可能性の有無 _____
- ④ 最短契約期間 _____
- ⑤ 支払い条件 _____
- ⑥ デポジットの有無 _____
- ⑦ 標準工場のレンタルではなく、中小企業が自分で工場を建設する際の最小区画、コスト、実例等(情報があれば提供ください)
- _____
- _____

4. 工業団地管理会社によるテナント向けサービス(アウトソーシングを含む)

① 投資前

⇒ 法人登記等の進出に必要な手続きに関するサポートの有無、および有償・無償の別

⇒ 工場建設会社、内装整備会社(標準工場の場合)の紹介の有無

⇒ 機械や部材の日本からの輸出に関するサポートの有無、および有償・無償の別

② 投資後(契約中)

⇒ 会計・税務・労務に関する相談やサポートの有無、および有償・無償の別

⇒ ベトナム国内における部材等の調達に関するサポートの有無、および有償・無償の別

⇒ ベトナム国内における製品販売促進に関するサポートの有無、および有償・無償の別

⇒ ベトナム国内における展示会出展に関するサポートの有無、および有償・無償の別

⇒ 現地スタッフのリクルートに関するサポートの有無、および有償・無償の別

⇒ 法制度等に関する情報提供等を行う自治会の組織・運営の有無

③ 契約解除時

⇒ 撤退する際の手続きに関するサポートの有無、および有償・無償の別

④ 対応スタッフについて

⇒ 日本人および日本語が堪能なベトナム人スタッフ(経験、常駐又は 24 時間対応など)

⇒ 可能であれば、対応スタッフの CV を送付いただければ幸いです。

5. 現地スタッフのリクルートの難易、教育資金・手当・社会保障費、ジョブホッピングの状況

- ① 優秀な現地スタッフ採用の難易度。管理職、エンジニア、オフィススタッフ、ワーカーなどレベルに分けて記載してください

- ② 各企業の採用活動の方法と採用活動に関する支援の有無

- ③ 各レベルの現地スタッフのジョブ・ホッピング、引き抜きの状況・原因

- ④ 各レベルの現地スタッフの居住地・通勤手段

- ⑤ 従業員宿舎を工業団地主導で建設ないし借り上げすることの有無

- ⑥ 現地スタッフの月額平均賃金・離職率

⇒管理職 【 】dong、

エンジニア 【 】dong

ワーカーレベル 【 】dong

⇒社会保障費 【 】dong、各種手当て 【 】dong

⇒離職率 【 】%

6. 団地内あるいは周辺地域に既進出のアンカー企業のリストや情報があれば提供ください(売り込み可能性の検討参考のため)

7. その他

① 現時点での工業団地への入居状況

⇒日系企業【 】社、韓国企業【 】社、中国企業【 】社
ベトナム企業【 】社 その他【 】社
合計【 】社

② 工業団地の土地権利

⇒権利の最長期間【 】年
⇒更新の可能性の有無 _____

③ 日本人駐在者の居住地および通勤の時間・手段について

④ 工業団地全体のマップ・案内パンフ(日本語又は英語)、入居済・決定の企業リストがあれば
ご提供ください

もし追加のコメントがあればご自由にご記入ください。

～ご協力ありがとうございました～

工業団地チェックリスト

2012年3月 ベトナム開発フォーラム(VDF)試作

No	項目	クラテリア	説明	配点	配点の説明
1	ロケーション	港湾アクセス	港までの距離 (km)	1 - アクセスが非常に困難、コストが高すぎ	
			港までの移動時間(車両)	2 - アクセスが困難、コストが高い	
			港でのサービスの質 (港湾能力、アクセス、遅延の有無など)	3 - なんとか許容できる距離と時間、問題は少ない方 4 - アクセスが簡単(2時間以下)、コストがまずまず 5 - 港に隣接またはアクセスが非常に簡単	
	空港アクセス	空港までの距離 (km)		1 - アクセスがとても困難、コストが高すぎ	
		空港までの移動時間(車両)		2 - アクセスが困難、コストが高い	
		空港のサービスの質 (能力、アクセス、遅延の有無など)		3 - 許容される距離と時間、問題点が少ない方 4 - アクセスが簡単(2時間以下)、コストがまあまあ 5 - 空港に近い、アクセスが非常に簡単	
		大都市へのアクセス	ハノイ・ホーチミン都市心までの距離	1 - ハノイ・ホーチミン中心部から非常に遠い(4時間以上)	
			ハノイ・ホーチミン都市心までの移動時間(車両)	2 - ハノイ・ホーチミン中心部から遠い(2~4時間)	
			道路アクセスの質	3 - ハノイ・ホーチミン中心部までやや離れている(2時間以下)	
			アクセス制限の有無(時間帯/重量/車種)	4 - ハノイ・ホーチミン中心部に近い(1時間以下) 5 - ハノイ・ホーチミン中心部にある、あるいは隣接	
		土地の特徴	地盤の強度(硬い岩盤が軟弱地盤か) 精密機器・重量機械の設置に適切な地盤 土地準備のコスト 洪水・台風・地震・火山などの自然災害に 対する強さ	1 - 生産活動にまったく不適切 2 - 自然災害の影響があまりないが軟弱地盤である 3 - 自然災害の影響はあまりない、地盤はかなり良い 4 - 自然災害の影響はない、地盤はかなり良い 5 - 自然災害の影響はなく、地盤も固く、精密機械・重機械に適切	
2	ハードインフラ	電力	安定(停電の有無、ある場合事前通知の有無) 電圧変動の有無 停電が発生した時の対応能力 コスト(他国と比較・割引制度など)	1 - 事前通知がない停電が多い 2 - 事前通知はあるが、停電は多い 3 - 停電は少ないが、電圧が安定しないなどの問題あり 4 - 停電が少なく電圧等も安定 5 - 停電は全くなく電圧等も安定	
		水	キャパシティ(全工場に対する能力) 品質 技術サービス コスト	1 - 水供給が保証されない 2 - 水供給があるが品質・量があまり保証されない 3 - 水供給の品質・量がまあまあ保証される 4 - 水供給の品質・量が保証される 5 - 水供給の品質・量に全く問題がない	
		通信(インターネット)	切断の有無 キャパシティ&スピード 技術サービス コスト 企業向け特別ラインなど	1 - スピードが非常に遅く、つながらないことが多い 2 - スピードが遅く、ときどき切断される 3 - スピードが普通で、切断されることも比較的少ない 4 - スピードが速く、ほとんど切断されない 5 - 高速接続で、100%信頼性がある	
		廃水処理	処理能力、キャパシティや処理後の水質・固形廃棄物の処理システム コスト	1 - 処理システムがない 2 - 部分的にあるが容量・品質が足りない 3 - 処理システムがある 4 - 国際基準達した処理システムがある 5 - レベル高い際基準達した処理システムである	

No	項目	クラテリア	説明	配点	配点の説明
	貸し工場		レンタル可能工場の数 工場の質、面積、スペース 契約期間やコスト 中小企業テナントに対するサービス	1-なし、将来もなし 2-将来はある予定 3-あるが数が少ない、面積、サービスなどに難あり 4-比較的よい貸し工場あり 5-顧客の要求に十分応えられるレンタル工場がある	
3	人材	ワーカー	リクルートの容易性(近隣または遠隔地労働者の質(意欲、潜在能力、教育水準、規律等) 安定供給(長期勤務 vs ドロップアウト) リモートなどの労働関係リスク 住宅、通勤、医療、社会保険、学校など給料・福利厚生のコスト	1-採用が困難・従業員の維持も困難 2-採用がやや困難・従業員の維持もやや困難 3-従業員の数が足りるが質に問題(考え方・能力・教育・規律等) 4-必要な従業員の量・質が達成できる 5-従業員数が足り、質が高く、向上心・忠誠心もある	
		エンジニアと専門職	リクルートの容易性 室(意欲、潜在能力、教育水準、規律等) 安定供給(長期勤務 vs ドロップアウト) 通勤距離、通勤手段 給料・福利厚生のコスト	1-採用や人数維持が困難 2-採用や人数維持がやや困難 3-採用はできるが質的な問題がある 4-必要なプロフェッショナルの量・質が達成できる 5-数が足り、質が高く、向上心・忠誠心・専門性が高い	
4	ソフトインフラ	ワンストップサービス	各手続のワンストップサービスの有無・ライセンス発行、ビザ、税務、労務、運輸関中央・地方政府との信頼できるインターフェース どんな問題にも24時間対応できるか 日本語によるサポート 近隣ないし工業団地内での通関の有無 通関サービスのスピード(効率 vs 遅延、距離・混雑度) 法律・ルールに基づいた明確な通関か ITC技術による申請手続き等 銀行 国際速配便 郵便 ガソリンスタンド その他	1-ワンストップサービスのシステムはない 2-システムはあるが、期待通りになっていない 3-ワンストップサービスがあり、ある程度役に立っている 4-ワンストップサービスがあり、かなり役に立っている 5-優れたサービスが、ビジネスを強力にサポートしてくれる 1-通関は企業活動上の大きな障害となっている 2-通関は企業活動に対してある程度の問題である 3-通関は企業活動に対してあまり問題はない 4-通関手続きは比較的早く効率的といえる 5-世界的に見ても電子化され効率性がきわめて高い通関 1-これらのサービスが全くない 2-これらのサービスが一部ある 3-これらのサービスがあるがその内容・時間などが限定的 4-これらのサービスは企業のニーズに大体において応えられる 5-これらのサービスは便利・効率的で期待によく応えられる	
5	生活環境(日本人赴任者にとつて)	住居	職住接近の程度 ハードやサービスの質(国際的なレベル) コスト 周辺での有無(日本人学校、あるいはインターナショナルスクール) 教育、サービスの質(国際的なレベルか) コスト	1-まともな住宅は2時間圏以内にはない 2-住宅はあるが遠い(1時間以上) 3-住宅は比較的近くにある(1時間以内) 4-かなり近いところに比較的まともな住宅がある 5-近く、質もサービスも十分満足できる 1-2時間圏内に賃貸を確保できる学校はない 2-あるが遠い(1時間以上) 3-比較的近くにある(1時間以内) 4-近くにある 5-近くにある、しかも教育・サービスの質が高い	

No	項目	クラテリア	説明	配点	配点の説明
	クリニック、病院		周辺での医療施設の有無 医療・サービスの質(国際的なレベル) コスト		1- 2時間圏内には質を確保できる医療機関はない 2- あるが遠い(1時間以上) 3- 比較的近くにある(1時間以内) 4- 近くにある 5- 近くにある、しかも医療・サービスの質が高い
	レストラン(和食、中華など)		周辺での有無 食事・食材・サービスの質 コスト		1- 2時間圏内には食材もレストランもない 2- あるが遠い(1時間以上) 3- 比較的近くにある(1時間以内) 4- 近くにある、数・質・バラエティーが確保できる 5- 近くに多数あって、数・質・バラエティーが高い
	娯楽&スポーツ(ゴルフなど)		周辺での有無 サービスの質(国際的なレベル) コスト		1- 2時間圏内にはない 2- あるが遠い、少ない 3- 比較的近くにある(1時間以内) 4- 近くに複数ある 5- 近くにあり、選択肢も多く、質も高い
	緑などの自然環境		周辺での有無 質 コスト		1- ない(2時間以下) 2- あるが遠い、少ない(1時間以上) 3- まあまあ近くにある(1時間以内) 4- 自然が近くにあり、質の面でまずまず満足できる 5- すばらしい自然環境である、満足である
6	インセンティブとコスト	インセンティブ	中央政府のインセンティブ ローカル政府のインセンティブ(省、市) 工業団地デベロッパーによるインセンティブ(賃料・管理費等の優遇・割引など) 輸入関税・税金・教育訓練・ハイテク導入・マネジメント・技術などに対するインセンティブ		1- インセンティブはない 2- インセンティブはあるが、近隣国と比べて競争力はない 3- 近隣国と同等程度のインセンティブがある 4- 有利なインセンティブがあり、当地を選択する一要因になる 5- 一般のインセンティブに加えて個別の業種・企業に対してもきめ細かな配慮があり、非常に満足できる
	土地コスト		種類(売却・貸与の契約形式) 契約期間 土地使用のコスト 管理費		1- あまりに高すぎて魅力が全くない 2- 高い 3- ロケーションやサービスに対する妥当な値段である 4- 安い、魅力がある 5- 無料あるいはとても安い

注)

・コストはいまでもなくきわめて重要な投資決定要因であるが、個別費用ではなくトータルコストを検討しなければならない。投資家の関心もそこにあると考えられる。コストによっては、国あるいは供給企業(電力、インターネットなど)によって決められるものがあり、それらは工業団地デベロッパーにはコントロールできないことにも留意すべきである。

・各項目の配点は主にサービスの質と量を基準としており、コストを含むすべての要因を考慮するものでは必ずしもない(表の最終項目は別)。

現地調査で視察または情報収集した、日系中小企業が入居可能な工業団地（レンタル工場）のリスト

工業団地	場所	経営主体	標準工場 (入居可能時期、面積等)	コンタクト先	コメント
ロンドウック	ドンナイ省(南部、ホーチミン市の東) HCMC から 70~90 分程度、東西ハイウェイ開通(2013 年末予定)後は、40~50 分程度、通勤圏内となる 東西ハイウェイ、カイメップチバイ港(2015 年頃)、ロンタン国際空港(2020-22 年頃)で将来、利便性向上	Long Duc Investment Joint Stock Company、大双日(57.3%)、大和ハウス(22%)、神鋼環境ソリューション(8.7%)、ドナード(12%)	<ul style="list-style-type: none"> 2013 年 8 月中旬から入居可能 日系中小企業専用エリアを設置 レンタル工場は 4,608 m²と 5,056 m²の 2 棟で、1 ユニット 500~2,000 m²の長屋型に細分化可 月額賃料は 5.5~5.9USD/m²(管理費別途 0.15USD/m²/月)、契約は最低 5 年(更新可) 総開発面積 270ha、土地分譲面積 200ha 	<p>双日株式会社(日本人が対応): 日系企業誘致</p> <p>近隣のロテコ工業団地の運営経験を活かしたサポート体制を組む予定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 団地管理会社がワンストップサービスを提供。日本人 3 名常駐予定のほか、ロテコ工業団地の運営サポート経験をもつベトナム人スタッフを配置予定。 銀行、税関出張所、日本食堂、コンビニ設置を検討中。 電気・給水・工場排水処理は 24 時間管理体制(ベトナム人スタッフ)、電力は団地とテナントの直接契約。停電リスクを抑えるために、3 つの電源ソースを準備予定(外部電源 2、緊急用自家発電 1)。 レンタル工場は団地で基礎工事。 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専用サポートサービスの設立を検討・準備中。 日系企業テナントの自治会を組織予定。 現時点で日系企業 3 社が契約。 その他、通信インフラ、物流倉庫等。 地盤は硬い(海抜 39~44m)、地耐力 10~15 トン。
ニョンチャク3	ドンナイ省(南部、ホーチミン市の東) HCMC から 90 分程度、東西ハイウェイ開通(2013 年末予定)後は、30~40 分の通勤圏内となる 東西ハイウェイ、カイメップチバイ港(2015 年頃)、ロンタン国際空港(2020-22 年頃)、ニョンチャク新都市計画(2020 年頃)で将来、利便性向上	Tin Nghia 社(国営企業、100% 現地資本、共産党委員会寄り)	<ul style="list-style-type: none"> 2012 年 6 月 から入居可能、増築分は 2013 年 1 月に完成予定 レンタル工場は 2 棟に分け、中央にメインロード(うち 1 棟はレンタル工場用)。1 ユニットの面積 256 m²~11,000 m²(リースは最低 500 m²~)、長屋型と独立型。 月額賃料は 4.0USD/m²(管理費別途 0.5USD/m²/年)、契約は最低 3 年・最長 5 年(更新可) 土地使用料 60USD/m²~(最小 5,600 m²)、46 年 総開発面積 697.39ha(うちフェーズ II は 360.49ha) Tin Nghia 社は隣接のニョンチャク 6 に裾野産業の専用団地を設置予定で、2013 年 4-5 月頃に販売予定 	<p>Soltec Vietnam (日本人、及び日本留学経験をもつベトナム人が対応): 日系企業誘致の代理店業務</p> <p>フォーバル社 / Forval Vietnam, Co. Ltd. (日本人が対応): 中小企業専用レンタル工場、専用サービス支援に関する照会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ニョンチャク3に進出済の Soltec 社(プラント設備)が自らの経験をふまえて、Soltec Trading を代理店として日系中小企業進出サポート。 団地管理会社がワンストップサービスを提供するが、中小企業専用レンタル工場への入居企業には、日系 Forval Vietnam が提携して専用サービス支援予定(別途、0.4~1.4USD/m²)。 電力については、通常の電力供給に加え、火力発電所あり。 レンタル工場は内装なしで、スケルトンで準備。 1 社(大和軽合金)入居済、また契約予定の案件あり。他エリアに日系企業 11 社が入居(YKK、PLUS 等)。 地盤は硬い(海抜 18~28m)、地耐力 25 トン。

工業団地	場所	経営主体	標準工場 (入居可能時期、面積等)	コンタクト先	コメント
ドンバン2	ハナム省(北部、ハノイ南近郊) ハノイから通勤1時間圏内(30~45分程度)、ハイフォン港まで80km(国道38号線、フォン川に橋)ができてアケセス改善)	VIDグループ社 (100%現地民間資本)	<ul style="list-style-type: none"> 2012年12月頃に完成予定 JASMEC(日系中小企業専用エリア)の設置 レンタル工場(独立型)床面積1,000㎡~ / (長屋型)床面積250~500㎡ 月額賃料は4.0USD/㎡(管理費別途0.5USD/㎡/年)、契約年限10年(更新可) 土地使用権付の標準工場1,000㎡~2,000㎡ 土地使用権付のインフラ2000㎡~ 総開発面積320ha、工場面積200ha 	BTD Japan社(日本人が対応): VIDグループの7工業団地で日系企業誘致・事務代行業務を支援。JASMEC(日系中小企業専用エリア)も担当 VID Group	<ul style="list-style-type: none"> JASMECでは日本食堂、研修室、会議室等を設置予定。 サポートセンターにはベトナム人スタッフ2名+日本語通訳が常駐予定、事務作業アウトソーシングを対応。BTD社が運営、日本人専門家が週2日程度勤務。 給排水ともに2系統、工場排水は常駐で管理。メッキ工場OK。 JASMECは2社契約済。他エリアに日系企業22社が入居(昭和電工等、ホンダ第3工場、27haが2013年3月に完成予定)。 日本企業連絡会あり。 ハナム省による日系企業への特別優遇策あり(投資許可書の迅速な発行、電力供給の優先権、知事へのホットライン、労働者用の寮に土地無償提供、等)。 ハノイ工業大学ハナム分校あり。 地盤は硬くないが、山側なのでハノイやハイズオン省よりは硬い(海抜3~4m、床荷重3トン/㎡。それ以上の5トン/㎡では10~15mの杭打ちが必要)。
ダイアン	ハイズオン省(北部、ハノイとハイフォン間の国道5号線沿い) ハノイから70分程度、国道5号線につながらる高速道路ができれば(2014年頃)、40分程度に短縮される	Dai An社 (100%現地民間資本)	<ul style="list-style-type: none"> 2013年初に完成予定(入居案内は始めている) 中小企業専用レンタル工場、長屋タイプ(A:280㎡、B:648㎡、C:1,150㎡)を計55棟予定 月額賃料は6.8~7.8USD/㎡、別途管理費0.2USD/㎡ 総開発面積648ha 	フォーバル社/Forval Vietnam Ltd.(日本人が対応): 日系企業誘致、ジャバデスク(中小企業専用エリア)も担当	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業専用レンタル工場敷地に日本食堂、会議室、貸し倉庫、通関支所等を設置予定。 ワンストップサービスセンター(物流・会計事務等)を設置、日系Forval Vietnamが運営、ジャバデスクに日本人専門家が常駐予定。 団地内に職業訓練校や総合病院を設置予定。 他エリアに日系企業6社が入居(住友電装等)。 メッキ工場は望ましくない。 地盤は硬くないので(もとは沼地)、必ず杭打ちが必要。
クウェーポー (2012年3月訪問)	バクニン省(北部、ハノイ北東近郊) ハノイから70分程度	Kin Bac City社 (現地民間資本)	<ul style="list-style-type: none"> 2012年1月から入居可能 16haを区分して15棟のレンタル工場を完成。1棟面積5,160㎡で、1ユニット1,720㎡に細分化可 月額賃料は3.4USD/㎡~4.4USD/㎡(管理費別途0.04USD/㎡/月)、契約年限5年(更新可) 総開発面積640ha、工場面積8ha 	Kin Bac City社(日系企業)の製造現場の勤務経験をもつベトナム人が対応、日本語可	<ul style="list-style-type: none"> 日系企業向けレンタル工場は工商省との連携で建設されたが、ユニットサイズが大きすぎ未入居。 団地管理会社によるサポートサービスあり。日本語が話せる営業スタッフが常駐。 他エリアに日系企業11社が入居(キヤノン等)、韓国企業13社(サムソン等)、中国企業22社が入居。他にフォクスコム等。 海抜4.3m、地耐力7トン。

工業団地	場所	経営主体	標準工場 (入居可能時期、面積等)	コンタクト先	コメント
チャンカッタ (2012年3月 訪問)	ハイフォン市(北部、ハイフォン港に近接、新高速道路(5B号線、建設中)に近接) 新高速道路(2014年に完成予定、6車線)でハイ・ハイフォン間は1時間に短縮される見込み	Kin Bac City 社 (現地民間資本)	・現在、造成・インフラ建設中 ・2013年から販売開始予定 ・日系専用工業団地を設置予定(第1期は60ha) ・工業用地 309ha(最大拡張約500ha) ・住宅サービス用地 120ha	Saigon-Haiphong Industrial Park Corporation (SHP)/Trang Due Industrial Park(日本語流暢なベトナム人が対応):日系企業誘致 Saigon Haiphong Industrial Park Corp. (SHP)	・首相指定の日系裾野企業向け団地。 ・デザイン・カッタ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あり(事業所得税、個人所得税、土地税金)。 ・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。 ・誘致業種は、事務機器、家電部品・製品、二輪・四輪を含む製造業、造船・船関連設備・エンジン製造等。 ・JICAは2012年度より、ハイフォン市に投資環境アドバイザーを派遣。
フォーミー3 (今回は訪問 せず)	バリアブントウ省(南部、カймаップチバイ港に隣接) HCMCから90分程度、Long Thanh 高速道路開通後は、45分程度の通勤圏内となる見込みか?	Thanh Binh Phu My 社 (現地民間資本)	・2013年3月頃完成予定 ・総開発面積 999ha	フォーバル社/Forval Vietnam, Co. Ltd.(日本人が対応):日系企業誘致の代理店業務	・バリアブントウ省は首相指定の日系裾野企業向けの場所。 ・日系 Forval Vietnam が代理店となり、日建設計が設計中(中小ロットのレンタル工場を含めて検討中)。 ・日本人向けの居住環境を整備予定。 ・フォーミー1には Vina Kyoei、フォーミー2には新日鐵等が入居。

(注)上記のうちロンドック、ニョンチャク3、ドンハン2、ダイアン2、クウェボー工業団地については、2012年8月に実施したベトナム現地調査で収集した情報、及び当方が送付した質問表への回答に基づき作成しているが、文責は研究チーム(大野泉)にある。ロンドック工業団地の賃料は2013年1月時点の情報。チャンカッタとフォーミー3については、既存情報に基づいて作成。最新情報については、必ず工業団地及び担当企業にご確認ください。

「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」
2012 年度報告書

日本型ものづくりのアジア展開
ーベトナムを事例とする戦略と提言ー

発行日	2013(平成25)年3月
発行所	〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタルタワーC7階 一般財団法人 アジア太平洋研究所 Asia Pacific Institute of Research (APIR) TEL(06)6485-7690(代表) FAX(06)6485-7689
発行者	岩城吉信

ISBN 978-4-87769-347-3