

ものづくり中小企業とベトナム

関西とベトナムの相互発展のために

政策研究大学院大学 (GRIPS)

ベトナム開発フォーラム (VDF)

大野 健一

大阪、2012年5月8日



要約と結論

- 日本のものづくり中小企業のベトナムへの大量誘致は、両国双方の産業ニーズに合致したものである。
- 中央・地方政府、経済団体、個別企業のレベルではすでに強い関心が示され、相互訪問が活発化している。ものづくり中小企業の進出先として、関西におけるベトナムへの関心は非常に高い。
- (実務レベル)強い関心を現実の投資につなげるためには、相互訪問・調査・セミナーにとどまらず、進出支援担当者(ファシリテータ)間の交流、戦略、詳細準備が必要。
- (理論レベル)ものづくり中小企業の海外進出に関しては、空洞化や雇用不安などの懸念もある。日本型ものづくりの将来ビジョンを含む、上位の議論も必要。

日本側の状況



- ものづくり中小企業の高齢化と後継者問題
 - 長引く内需低迷
 - 新興国の台頭、韓台中の技術向上
 - 値下げ要求、価格競争の激化
 - 円高
 - 電力供給不安
 - 自由貿易化の遅れ(FTA、EPA、TPP)
 - サプライチェーンの切断リスク(震災、タイ洪水など)
-
- ➔ 日系大企業の海外展開・国際調達が加速している。
 - ➔ 国内のものづくり中小企業数の減少に歯止めがかからない。

大阪のものづくり中小企業調査 (アジア新興国への関心)

- 大阪産業振興機構の調査、2010年10月、180社回答
- アジア新興国にすでにビジネス展開中(輸出・投資)40.6%、検討中・関心あり26.2%、なし・無回答33.2%
- ターゲットしたい顧客: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%など
- 今後の販路開拓方法:現地代理店41.1%、日系商社35.6%、生産拠点の設置14.6%、現地OEM12.6%、現地合弁12.3%
- 自社の売り:高品質56.8%、顧客ニーズに合わせた企画開発43.2%、オンリーワン31.6%
- 課題:現地パートナーの確保52.8%、現地情報収集51.7%、現地ニーズ把握40.0%、現地販路開拓39.4%など

大阪のものづくり中小企業調査 (ベトナムへの関心)

- 大阪商工会議所の調査、2012年1月、ベトナムに関心がある55社回答
- ベトナムに期待する役割: 生産拠点75.0%、販売拠点55.6%、調達拠点27.8%
- 今後の事業展開先: ホーチミン70.9%、ハノイ60.0%、ダナン27.3%
- 課題: インフラ50.9%、優秀な現地スタッフ確保45.5%、政府・政策40.0%、現地通の日本人不足34.5%、裾野産業34.5%
- ベトナム指定の日系専用工業団地に、条件によっては入居したい38.2% (小企業の場合7割が希望)
- 上記団地への要望: インフラ整備30.9%、貸工場30.9%、住環境整備27.3%、日本語のワンストップサービス25.5%、現地パートナーの紹介25.5%、通関・保税倉庫25.5%

日本側の政策・制度づくり

以前は空洞化の懸念から、政府や関連機関は中小企業の海外展開支援に慎重であったが、数年前から積極支援に転換。

- 「中小企業海外展開支援会議」の発足（経済産業大臣主宰、2010年10月～、年2回程度）。
- 「中小企業海外展開支援大綱」の決定/改定（2011年6月/2012年3月）、地方組織、関連機関による実施計画の策定。
- JETROによる進出支援、セミナー、マッチング、逆見本市など（以前から）。
- JICAによる中小企業海外進出に関する調査（ベトナム、2011年）、個別事業F/Sの支援開始（2012年～）。
- 近畿地域中小企業海外展開支援行動計画の改訂、それに伴う「ベトナム経済交流会議」の設置（2012年4月）。

ベトナム側の状況



- これまで高成長を維持するも、2020年の工業化・近代化をめざすには「成長の質」が不足（生産性、技術、人材、投資効率、所得格差、環境、マクロバランスなどの問題）。
- 国際統合が進むなか、AFTAの2015年期限、ミャンマー等の台頭が重なれば、周辺国との競争に負ける可能性。外資製造業ベースが脱出するリスクあり。
- 賃金上昇、優秀な人材の不足。低賃金の労働集約的生産はこれからは無理。
- ベトナム政府の政策能力、および民間の競争力はタイ・マレーシア等と比較してまだまだ弱い。ベトナムの長期開発戦略・工業化戦略といえるものは実質的に存在しない。
- 国内価値創造と競争力向上のためには、抜本的な政策改革が必要。このままでは「中所得のわな」に陥る可能性大。

政治レベルの決定・合意

- 十カ年戦略、五カ年計画「2020年までに工業国化」
- 「裾野産業マスタープラン」(2007年承認、電子・自動車・機械・繊維・履物、ただし工商省は改定の準備中)
- 裾野産業発展奨励に関する首相決定(2011年2月)
- ベトナム政府による日系裾野企業用団地の指定(ハイフォン市、バリアウンタウ省)、ハノイ南、ドンナイ省も？
- チュオン・タン・サン国家主席の訪日(2011年6月)
- ゲン・タン・ズン首相の訪日、日越共同首脳声明(2011年10月)でハイフォン・バリアウンタウの日系企業誘致明記
- 地方や経済団体の相互訪問の加速——経団連、関経連、大阪、浜松、バリアウンタウ省、ビンフック省、ハナム省等々

ベトナムにおける 日本の産業政策支援

- ベトナム開発フォーラム(VDF)——「日本型ものづくり」「すりあわせ型製造業」「裾野産業」の概念、ASEAN諸国の政策の紹介と分析、日系企業向け工業団地のチェックリスト試案など
- 日越共同イニシアティブ(服部大使、2003～、現在フェーズ4)
- 「裾野産業行動計画」策定(坂場大使、2008～10)とその実践(日本による各種案件が進行中)
- 「ベトナム工業化戦略」(谷崎大使、2011～)——日越共同で少数産業の集中育成をめざす。ショートリスト決定済み(1:電気電子、食品加工、環境・省エネ、造船、農業機械、2:繊維、二輪、自動車、製造業用鉄鋼)。2012年末までに各業種の行動計画を作成する予定。
- JICAは日本の上記戦略にあわせて、人材育成、工業団地、裾野支援、中小企業F/S支援などの諸案件を導入・実行中。

JICAベトナムの関連案件 (青は新規)

- 中小企業育成に係わる政策支援(2001年9月～、日本人専門家派遣・本邦研修:技術協力)
- 中小企業向け融資(1999年～、ツーステップローン:円借款)
- 産業人材の育成(2000年4月～、ハノイ工業大学:技術協力)
- 企業家の育成(2002年3月～、講義・指導:技術協力)
- ベトナム企業の現場指導(2009年10月～、シニア・ボランティア動員:技術協力)
- 重点地域のコア産業振興の基礎調査(2012年～:技術協力)
- ビジネス投資環境アドバイス(2012年～、日系企業誘致支援・日系企業との連携構築を含む:技術協力)
- 中小企業向け工業団地整備支援(技術協力)

ベトナムへの日系中小企業の大量誘致のための作業リスト(案)

日越の官民の協力で以下を準備・実施すべき。

- 情報交換・相互協議の拡大
- 中小企業進出支援の工夫
- 受け皿としての現地工業団地・貸し工場の整備
- 受入れ省・市の計画能力・誘致戦略のレベルアップ
- ロジスティックスの改善
- 電力供給の確保

1. 情報交換・相互協議の拡大

- 日越双方とも、相手の情報不足が進出/誘致のボトルネックとなっている。日越の実務レベル(地方・経済団体の進出・誘致担当者)で、情報交換と相互協議の人脈・場をつくるべき。
- 日本においては、多数のレベル・組織による中小企業海外展開支援を緩やかなネットワークで連結すべき(政策枠組に加え、実務者間の交流、戦略中身と具体的行動を)。
 - 近畿の「ベトナム経済交流会議」を中小企業ベトナム進出のプラットフォームとして機能させるべき。
 - ベトナムでは、大使館を中心とするJICA・JETRO・商工会・研究者などの協力体制が望ましい(すでに「工業化戦略」で進行中、ただし対象は関西に限定せず)。彼らがベトナムの中央・地方政府、工業団地とのインターフェースとなるべし。

2. 中小企業進出支援の工夫例

1. 日系専用工業団地は経験豊かな日本人専門家を雇用すべし(ハード・ソフトのアドバイスと日系企業呼び込みのため)。
2. 中小企業向け貸し工場の整備(ただしロット面積、搬出入口などの使い勝手に留意)。
3. 日本語での手厚いワンストップ・サービス、現地バイヤーやパートナーの紹介などのメカニズムを考案する(日本人あるいは日本語・ものづくりに精通したベトナム人を雇用)。
4. 中小企業のグループ進出(情報、総務、会計、福利施設、通訳などの共有、リスクの軽減)。
例) 経営者・コンサルタントの日本人2人がファシリテータとなり、IT関連の日系中小企業約100社を束ねてドンナイ省ロンドゥック工業団地(双日)に進出する予定。
5. 日本人的発想、日本語、ものづくり技術を身につけたベトナム人研修生、工学系帰国留学生の最大活用(協力工場の設立を予定しての、日本での工場研修と人材選別など)。

工夫例(続き)

6. 日系専用工業団地に、企業サービスの日系企業に入居してもらう(物流企業、金融など)。
7. 関西の地域密着型の地方銀行をレベルアップして、中小企業海外進出の支援提供者とする。
8. ODAを通じた人材育成、工業団地、誘致活動、マッチング、日本語などのレベルアップ(実施中)。これらを活用するための、官民連携・情報共有の枠組みの構築・強化。

3. 受け皿としての工業団地

- 日系中小企業を受け入れるには、工業団地運営会社はハード・ソフト両面できめこまやかな支援を行う必要あり。
- VDF作成の「工業団地チェックリスト」——日本人には常識でも、ベトナムにとって役立つかもしれない。
港・空港・都市へのアクセス、地盤、電力、水、通信、廃水処理、貸工場、ワーカー、エンジニア、専門職、ワンストップサービス、通関、事業関連施設（銀行・速配等）、住居、日本人学校、病院、和食、リクリエーション、自然環境、投資優遇措置、土地代・管理費
- 裾野企業を多数呼び込むには、アンカーとなる大企業をまず誘致することが有効（キャノン効果）。
- ODAを通じた現地工業団地のレベルアップが2012年から進行中。日系デベロッパーとの利益相反の可能性はあるが、中小企業を大量に呼び込めるならば対立は解消する。

4. 受入れ省・市の計画能力・誘致戦略のレベルアップ

- ハイフォン市、バリアウンタウ省をはじめとする地方人民委員会の日系企業誘致に対する政治的意欲とコミットメントは高く評価できる。
 - ただし産業戦略策定、投資支援や誘致活動の実施面で大いに改善の余地あり。日系中小企業誘致の難しさを認識し、自分たちだけでやらずに日本を理解するプロと連携すべき。
 - 以下の連携を通じたレベルアップが望まれる。
 - 日本の実務レベルとの連携(出し手の地方自治体、業界団体、経済団体、JETRO、JICAなど)
 - 北部・南部における複数省の連携(1省でなく地域総合開発の視点)
 - 「裾野産業行動計画」との連携(日越共同イニシャティブ第4フェーズWT4-1)
 - 「ベトナム工業化戦略」との連携
- 上述のように、JICAは関連案件を多数投入しつつある。

5. ロジスティックスの改善

- アジアで競争力を持つためには、ハード・ソフト両面で効率的な輸送インフラを構築し、輸送時間・コストにおいて他国を凌駕する必要あり。
- ベトナムでは、日本のODAで北部のラックフェン港、第2ハノイ-ハイフォン高速道路、南部のカイメップ・チヴァイ港、南部高速道路など、ロジスティックスを一新する大型インフラが建設されつつある。
- これらの輸送インフラを核に、北部・南部それぞれを競争力のあるよく計画・整備された工業地帯にする必要。
- そのためには、地域総合開発マスタープランや人材・工業団地・ロジなどに関する具体的目標・行動計画が有益であろう。
- 経済産業省は、PPPを活用した産業回廊構築戦略あり、当面の対象はインドとインドシナ(ベトナム含む)。

6. 電力供給の確保

- 電力の安定供給なしには工業化は不可能。
- 長期的には、きちんとしたマスタープランのもとで、国際協力も得ながら、火力・水力・原子力・新エネルギーの開発と送配電網、人材の整備が不可欠。
- 短期的には、政府が指定する重要工業団地には優先的に電力供給し、停電リスクをゼロにすべき。ただし他省・他工業団地からのクレームに対し、政治的に理解納得させる必要あり。

ものづくり中小企業海外展開支援のための理論武装

- 政府はものづくり中小企業海外展開の支援に積極的になった。だが、その中長期目的は何か、将来の日本・アジアのものづくりビジョン、どのタイプの企業をいかなる手段で支援するのか、国内進出と海外進出の関係、空洞化懸念はどうかなどについての詰めはまだ甘いように思われる。
- 中央の政策が決まったので、各組織が一斉に動き出した感。一歩立ち止まって(あるいは走りながら)考える必要もあり。
- 日本経済・中小企業をめぐる状況が厳しいことは事実だが、危機は飛躍の機会でもある。成りゆきまかせ・付和雷同ではない、戦略的な飛躍を行うための議論をしていくべき。

1. 日本型ものづくりの将来ビジョン (私案的メモ)

中長期的に、日本のものづくりやアジアの生産ネットワークはどのような姿になるべきか、日本はそこで何を主導し実現しようとするのか？

- 「日本型ものづくり」の定義・性格を確立すべし(何を継承し、海外展開し、支援するのか)。公的定義があってもよい。
- 日本型ものづくりの継承・発展は国内あるいは日本人でなくてもよい。むしろそれが普遍化・国際化への真の道であろう。町工場(技術!)から海外に出てグローバル企業(+経営、マーケティング、労務管理、知財戦略)という道があってもよい。
- アジアを日本型ものづくりのホームグラウンドとしたい。1~2国を選び、公的支援・民間協力で徹底強化すべし(日本+タイ・ベトナム)。彼らの能力はまだ弱い(小学校レベル)。

将来ビジョン(続き)

- 市場経済で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(生糸、繊維、石炭、造船、銀行...)。国内の生産・雇用を確保し経済ダイナミズムを維持するには新産業の勃興しかない。衰退産業を国内に押しとどめて保護・支援するのは自滅への道である。
- 家電・自動車(組立・販売)は長年日本の輸出を支えてきたが、そろそろ他のアジア諸国に渡してもよいのではないか。他国との連携によって彼らは新しい道を切り開けるのではないか。
- ただし、家電・自動車等を支えてきた裾野産業の高度技術は、日本およびアジアにおいて継承・発展するに値する。これについては最終製品の組立・販売とは別の議論が必要。

2. 中小企業の分類と 海外展開支援策の整理

- ものづくり中小企業の分類(デスクワーク+企業調査)
 - どういうタイプが海外展開しているか
海外雄飛のハイテク企業、生き残りのため/大手に呼ばれて出る企業など
 - ものづくり中小企業が持つノウハウ
技術は高いが経営、会計、マーケティング、IT、知財、労務などは?
 - 企業戦略における輸出・国内進出・海外進出の関係
 - 日本に本社・工場・雇用を残すかどうか
 - それぞれのタイプに合う支援は何か
- 政策手段の分類・分析
 - それぞれのタイプにあう支援メニューは何か
 - 国内諸機関の施策の共通部分と相違部分の整理
 - 韓国・台湾などの支援策の調査・比較

3. 空洞化懸念に対する回答の準備

- 中小企業海外進出の国内インパクト(生産、雇用、技術伝承、国際収支等)に関する実証分析のレビュー

「海外に出た企業の方が国内雇用はむしろ増える」の因果関係は本当に証明されたといえるのか?(中小企業白書2010～、戸堂2011、樋口・松浦2003、山下・深尾2010)

- 空洞化・雇用減の懸念に対する回答には、次が含まれるべきであろう。

ものづくりの将来ビジョン(前述)

タイ・ベトナムなどをめぐる産業、政策の動き

国内インパクトについて(上述)

現行の海外展開支援政策の目的と手段の説明

将来への課題、行動など