

『中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究』
2013 年度研究会(第 4 回)APIR・JICA 関西コラボレーション企画セミナー 第 2 部
議論のポイント

日時: 2013 年 12 月 19 日(木) 15:30~17:45

場所: ナレッジキャピタルタワーC カンファレンスルーム RoomC05

参加者: 公的機関、経済団体、企業、研究者、APIR 関係者等、49 名

冒頭、大野泉(リサーチリーダー)より、連携企画に対して JICA 関西への謝辞を述べたあと、第 2 部の趣旨を説明。『中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究』プロジェクトの下、昨年は投資受入国としてベトナムに焦点を当てて研究したが、今年は同時にタイも調査し、ベトナムと比較することで色々な角度から分析を行っている。本日のテーマとなる人材育成は、中小企業が現地に進出した後、多くの企業にとって一番の課題である。まず、本研究プロジェクトのリサーチャーである森純一氏にタイとベトナム南部の人材育成に係る研究をもとに発表頂き、大阪経済大学の遠原智文准教授にグローバル人材と中小企業経営の観点からコメント頂く。また、政策研究大学院大学の 大野健一より、東アジアの工業化戦略と日系中小企業の海外進出をテーマに、ベトナムとタイを比較して報告する。

1. 基調講演

基調講演: 森純一氏「タイとベトナムの産業人材事情、日系中小企業の視点から」

- ・ タイとベトナムにおける工業化の類似点は、①外国直接投資を活用した工業化戦略の採用、②ある程度の市場・人口規模、③日系企業の存在感の大きさである。相違点は、①FDI 主導型工業化に取り組んだ時期、②経済・工業化・裾野産業発展の状況、③政治体制である。タイは早い段階から FDI 受け入れが始まっており、実績・知見共にベトナムより遥かにストックが多い。工業化の段階は、ベトナムは第一(初期の外資導入)段階、タイはマレーシアと同じ第二(部品の現地化)段階にある。
- ・ 機械系製造工場における産業人材の構成をピラミッド型で示したが(P.11)、上にいくほど高い知識と経験が必要となり、下に行くほど人数が必要となる。工業化においては、ワーカー、技能者、技術者の順に必要なになっていく。
- ・ 産学連携発展の 6 ステップを図示したが(P.13)、タイはステップ 5 の企業の従業員の能力向上への取り組みがみられる一方、ベトナムは 1 の採用活動で止まっている。ベトナム北部より南部の方が進んでいる模様。タイの産業人材育成機関である泰日経済技術振興協会(TPA)は 1970 年代に設立されたのに対し(TPA が母体となり 2007 年に泰日工業大学(TNI)設立)、ベトナムハノイ工業大学が日本の支援で本格的に産業人材育成を開始するのは 2000 年代から。
- ・ タイの労働市場は、堅調な景気と農業保護政策で労働移動がないため、失業率が低い(0.7%)。技術者の採用は困難で、社会的地位の低さからか質の高い技能者が不足。ただし、産業が発展しているため、ベトナムに比べると技能者数は多い。技能ニーズは、理工科系高等教育が最も高く、次に機械金属。
- ・ タイにおける日系企業の採用慣行は欠員募集の中途採用。一方、操業が長い大企業では新卒採用もある。職業訓練校、高専卒でも学生の大企業志向が高く、中小企業は大企業よりワランク低い資格者を取らざる得ない状況。

- ・職業技術教育訓練の特徴としては、高専卒業後、大学進学への道があるため、学生が高専に進みやすい。タイにおける産学連携の現状としては、就職フェア、インターンシップ、奨学金等に加え、一部、教育機関の能力向上、企業の従業員の能力向上、共同研究等を実施している。また、職業訓練センターによる在職者訓練コースもある。技能者レベルの産学連携に関し、日系(中小)企業側と教育訓練機関側双方に課題がある。
- ・タイ政府の技能開発政策は、①従業員教育費用の法人税控除、②職業訓練校の能力向上、③技能評価システムの構築等がある。
- ・ベトナム南部の産業人材市場は、①景気後退で以前より量的な人材確保は容易になっている一方、質の確保は依然として困難。②高い転職率(ジョブホッピング)、③遠隔部にも中小企業の投資が拡大しており地方の人材供給の重要性が増加、④ホーチミン市には南部・北部・西部から人材が集まっており北部(ハノイ)とは異なる、といった特徴がある。
- ・産業人材教育訓練・就職状況をみると、ホーチミン市の教育訓練機関が各地方への人材供給拠点の中心的役割を果たしている(特に技術者、技能者)。今後は、いかに地方の教育訓練機関を強化していくかが課題。
- ・スキル・ミスマッチの例として、①職業意識・就労意識の欠如、②勤務態度が悪い、③機械製図知識の欠如、④精度に関する意識の低さ等がある。
- ・ベトナム南部における日系中小企業の採用方法は、人材派遣会社経由または直接で、基本は欠員募集。また、日本での技能実習経験者を採用しているケースもあるが、待遇等で難しいこともあり、中小企業の方が教育訓練資格のレベルを落とした採用を行っている。ベトナムで、職員の定着率を上げる工夫は、①経営者がその国を好きになること、②離職率が高い原因をしっかりと把握すること(情報収集にはローカルのキー人材が重要)、③適切な給与と待遇、④キャリアプランの提示、⑤技能・知識向上の機会を与える、⑥福利厚生(昼食の質や家族主義への理解等)。
- ・ベトナム南部の産学連携は、一般的には就職フェア、インターンシップの段階だが、企業へのアクセスは北部より積極的な印象。また、南部の方が北部に比べて大企業志向が薄い模様。ただし、日系中小企業と教育訓練機関は、お互いに十分な情報をもっていない。教育訓練機関の訓練設備も十分でない。
- ・タイとベトナムで課題は似ているが、産業人材の質の全体的なレベルは産業集積の歴史のあるタイの方が高く、政策的な支援もタイが進んでいる。日系中小企業による人材獲得・育成については、タイでは、中途採用から新人採用へ徐々にシフトしているものの、産学連携の仕組みは両国で大きな違いはない模様。ただし、タイの方がやや上のレベルであり、ハブとなる機関も発達している。
- ・ベトナムへの示唆としては、①技能向上訓練振興への政策の整備、②商工会・工業団地管理会社等、ハブとなる組織を活用しての産学連携の促進、③産業人材の各層の過大な格差拡大を是正するための技能者の社会的地位の向上。タイでは職業訓練から大学の道があるが、ベトナムではまだない。また、就職支援システムの整備やPREXとJICAが協力してローカル産業人材育成の促進、研修生のUターン就職促進等を行っていくべき。

遠原智文氏(大阪経済大学経営学部准教授)のコメント:

- ・中小企業の「海外展開」には、「決定する時点」と「実際に展開する時点」の2段階がある。また、海外展開自体にも第一段階の間接輸出から第五段階の研究開発機能移転までの発展プロセスがある。

- ・ 中小企業の海外展開において、まずは国内のグローバル人材の確保と育成が必要となるが、国内の若年人材は減少傾向にある。そこで、現地の高度(外国)人材の活用が重要になり、特に経営管理面での活用が必要。
- ・ 2011年時点で日本には約200万人の外国人登録者がおり、うち20万人が14の在留資格を持つ高度(外国)人材である。高度(外国)人材の多くは留学生。しかし就職希望の留学生は多い一方で、実際に日本企業に就職できた割合は減っている。留学生数を出身国別にみると、中国人は一定数を保持しており、ベトナム人は増えている。
- ・ 外国人留学生をグローバル人材として企業で活用する際、問題となるのは定着率の低さ。理由の一つは、就業年数に対する意識のギャップである。留学生側は1~5年間の就業を念頭にしているが、日本企業側はできるだけ長く定年までとの期待が多い。留学生として、いつかは母国に帰りたと思うのは自然であり、例えば留学生を母国にある子会社の中核人材として活用することも一案。
- ・ 日本への留学生を現地中核人材として活用している事例(中国)、日本への技能実習生・研修生を現地で活用している例(ベトナム)の紹介。
- ・ 日本人を現地採用する可能性も考えられる。2012年時点で、海外在留邦人数は約125万人となり、2008年から12%も増加。留学者数は減っているが、海外に在留する日本人は増えている。現地採用を希望する人もおり、中国へ進出した日系企業がベトナムへ拡大する際、現地採用した日本人をベトナムに派遣して活用した例もある。

<質疑応答、意見交換>

関智宏氏(阪南大学経営情報学部 准教授、リサーチャー):

- ・ タイに関し、中小企業では学歴と職能が一致していないケースが多い。失業率が低くなったと言われているが、実は過去10年間失業率は1.5%程度で、洪水以降も上がらなかった。これは、辞めてもすぐに仕事が見つかるということを示唆。こうした背景から、働き手は仕事を選ぶようになり工場離れがおこっているのではないか。TNIに関しては、2013年度の卒業生のうち日系企業に就職したのは50%程度とのことだが、これは長年日本が支援してきた背景を考えると、想定したよりも低いのではないか。
- ・ バンコクは既に韓国の都市の平均と同じGDPに達しているため、バンコクとそれ以外の地域とを明確に区別すべき。バンコクの学生が工場で働きたいと思うかは疑問。最低賃金が全地域で一律300バーツになったという事情もある。外資はミャンマー人活用しているようだが、出稼ぎ労働者の状況は如何。
- ・ 外部機関の活用方法は如何。
 - (森氏) TNI 卒業生の就職先に関し、中小企業にあまり行っていない点が懸念されているとは聞いたが、TNIとして日系企業への就職実績を目標と照らしてどのようにとらえているかは残念ながら聞いていない。そのため、日系企業への就職率50%という数値自体が適切かどうかは判断が難しい。外部機関の活用に関し、職業訓練センターには企業派遣でなく、個人で来ている模様。職業訓練センターをタイの企業がどう評価するかは分からない。
 - (参加者) TNI 設立の目的は日本的なものづくりの習得であり、それを習得した学生が地場の工場で活躍するのも意味があることではないか。報告の中で産学連携ステップが説明されたが、企業が便益を受ける側から支える側になっている例もある。こういう例も発展の方向性の一つとしてあり得るかもしれない。日本では教科書や検定員等にも企業の方が参画されている。

- (森氏)産学連携ステップの図は教育訓練機関の視点から整理したもの。教育訓練機関の能力が向上すれば、企業が活用しやすくなるというイメージ。途上国の場合、最初の段階では、最新の知識や技能は企業側に蓄積されていることの方が多いので、まずは企業に頼んで専門家を派遣してもらするなど企業側のリソースを活用する形から入ると考えている。
- ・よく言われる日本的経営の導入を、産学連携のステップの中に位置づける意味はあると思うか？
 - 領家誠氏(大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課参事、リサーチャー):

日本的経営には「生産ノウハウ」と「経営管理・処遇」の二つの意味があり、企業が現地化するとき難しいのは経営管理・処遇の方であろう。生産ノウハウは、現地企業において、まだ、生産効率の面で、ニーズがあり、また、現地の日系企業に納入するのであれば、品質保持のためにやらざるを得ない。一方、終身雇用を前提として確立された経営管理・処遇の方は、現地の労働者の流動性が高いため、導入は難しいかもしれない。
- ・外部教育訓練機関の活用について、企業が大学に設置されている機器を知るためのラボツアーが有効かもしれない。中小企業が現地で展開する際に検査機器等自前で導入できていないケースもある。また、現場で企業と先生とが直接対話していくような形ができると「何かしようか」という連携を生むかもしれない。
- ・海外展開について勉強しているが断念する中小企業が多い。やはり企業側の経営力と展開力の強化が必要。その背景には、いいモノを作っさえいればという企業が多い、また、人材不足ということもある。最近、インフラ技術で中小企業の技術をという流れもあるが、日本で出来ていないことは、海外に出ても出来ない。まずはきちんと国内で実証していくステージが必要。

参加者から

- ・日本型経営の年功序列と、アジアの年長者を敬う気質とは親和性があるのではないか。マネジメントスキルも、今後始まる東アジア地域包括的経済連携(RCEP)の中で教えていけないのか。RCEPにおいて日本の優位性を活用するならば、分業体制として研究開発部門の中核は日本に置いておくべきなのではないか。
 - (大野泉)分業体制にも段階があろう。輸出から始まり、次のステップとして現地生産に進むと、現地レベルの生産・品質管理等が重要になってくる。その時に日本本社をどう位置付けていくか。研究開発、研修機能等、中小企業の進出段階に合わせて考えていくものではないか。
 - (領家氏)今後の生き残り策として、日本国内では試作・研究開発でというご指摘のような意見がある。投資リスクが高い基礎研究は日本で行い、生産は海外で行うというもの。しかし、大手企業では成立するかもしれないが、中小企業は生産・試作自体が業態なので、生産ラインについていく傾向が高くなるだろう。この場合の生産と開発を日本と現地で分けるのは難しい。生産ラインに付随する開発は現地ということになる。そうなれば、日本にはせいぜい営業と研究開発周りの試作だけが残るのではないか。大手企業がオープンイノベーションで中小企業を開発パートナーとしていく動きも活発であるが、国内の産業集積を守るという意義で、どの程度、大手側で仕事を国内に残すか。それができないと、語られているような国内外の分業体制はできないのではないかと感じている。

2. 報告

大野健一(政策研究大学院大学教授、リサーチャー)―「東アジアの工業化戦略と日系中小企業

の海外進出：ベトナムとタイの比較」

- ・日本の企業がタイ・ベトナムに進出する際、国の政策が当該企業にとって問題になることもある。その時、行政・支援団体として何をすべきか、ということにつき検討しなければならない。
- ・日本的経営について質問があったが、本日の報告を聞いていて、産学連携という概念自体、非常に日本(アジア)のものづくり的という印象をもった。
- ・タイの産業政策シフトについて。タイでは一定の能力をもつ産業人材の基盤は構築されており、現在は労働集約型産業は外に出し、産業人材を高度化していきたいというのが政府の考え方。最低賃金引き上げも労働集約型産業の海外移転を推進する政策の一環である。以前はタイの投資誘致政策は、無差別にオープンであったが、今年の現地調査でヒアリングしたところ、FDI誘致の優先順位を知識集約型など高度産業に置いており、地場企業が育っている業種で重複する FDI 企業はいらないとの方針に変化していた。業種のミッシングリンクは、引き続き歓迎している。2015 年 1 月からこの方針の下、投資委員会(BOI)の税優遇制度等が変わってくる。
- ・一方、ベトナムはまだフロンティアに近い。進出先をタイにするかベトナムにするかは、業種や企業が何を求めるかにより、かなり違うだろう。ベトナムは非熟練労働者の人数は増えているが、熟練人材は不足している。また、政府・政策とかがかわると苦労する。大手自動車産業も十何年苦労している。システムが固まっていない面もある。ベトナム人はきちんと教えればよくなることもあるが、放っておくと育たない。ポテンシャルや根気はあるが、それを活かすには働きかけが必要。
- ・加えて、ベトナム中央政府の政策形成・実施の意欲と能力には改善の余地がある。日本政府は ODA でインフラ、人材育成、制度構築、社会開発、そして政策の質を向上させる支援もしてきた。「日越共同イニシアティブ」で官民で協議し(半ば強制的に)投資環境を改善していく取り組みは成功している。JICA がベトナムで実施している「中小企業・すそ野産業開発協力プログラム」連携図を掲載しているが(p.10)、これは 4 つの柱、すなわち、①人材供給(労働省・教育訓練省)、②技術・経営面の支援(計画投資省・科学技術省・商工省・商工会議所等の中小企業支援機関)、③中小企業金融(財務省・国家銀行)、④政策実施・制度創設(計画投資省・商工省)で、ベトナムの裾野・中小企業を支援していくというプログラムである。
- ・日越「工業化戦略イニシアティブ」では、裾野産業で中心になるトップ企業を 2020 年に向けて育成・強化していく予定である。現在、日系企業の意見も汲み取りながら、重点業種の選定をしているが、行動計画策定が遅れ、全体として進んでいない状況。今後ベトナムに関わる方は、こうした政策面の取り組みや課題も知っておくべきであろう。

青井登志子氏(近畿経済産業局通商部国際事業課長)のコメント:

- ・今年の 9 月～10 月に関西の中小企業がベトナム南部ドンナイ省の工業団地に進出した。これは近畿経済産業局が協力している「Kansai Supporting Industry Complex」を通じた裾野産業集積支援の一環である。これから色々課題が出てくることは念頭においている。昨年度、進出済の日系企業 66 社からヒアリングし課題をまとめており、近畿経済産業局長が 2013 年 12 月 20 日からの関西ベトナム・ビジネスラウンドテーブルにおいてベトナム関係省庁と協議する予定(ベトナム側に質問状を出したが、回答はまだ得られていない状況)。関西企業のために投資環境の改善に努めていきたい。北部の外国投資庁に関西ビジネスデスクを設置した。また、関西企業の共同進出先であるドンナイ省に関西デスク(ワンストップサービス)を設置しており、先方は積極的に支援してくれている。

以上