日本型ものづくりのアジア展開
―中小企業の東南アジア進出と支援策―

「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」

2013 年度報告書

2014 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 2013 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。2013 年度は関西及び国内他地域の産業集積地を訪問し、地域の特色を活かした中小企業の海外展開支援の取り組みについて調査しました。また、ベトナムと並んで日系中小企業の関心が高いタイで現地調査を実施し、昨年度焦点をあてたベトナムとの比較分析を行いました。本研究が強調している点は、①日本型ものづくりの将来ビジョンを策定する必要性とその指針の提示、②海外進出支援のめざす方向として、国内ビジネス支援機能と海外展開支援機能、及び現地支援機能を連携させる仕組みをつくる必要性、そして国内の産業集積地における好事例の紹介、③相手国との共創プロセスを通じた進出の促進、その意味で日本の産業政策と産業開発協力を調和化させ、相手国と「ものづくりパートナーシップ」ビジョンを共有する意義、です。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、オープンな研究会の運営や問題意識を共有する組織とのコラボレーション企画に取り組みました。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。

2014 年 3 月

＜キーワード＞　中小企業、海外展開支援、タイ、ベトナム、つながり力

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．「つながり」をつくるリーダーの役割
　５．進出支援における論点
　６．行政支援のあり方
　７．空洞化論

第２章　ものづくり中小企業の海外進出
　　――「つながり力」を高める支援策、事例、提言 …… 27
　１．はじめに
　２．国レベルの近年の中小企業の海外展開支援策のレビュー
　３．国内各地域・地方自治体等による特徴的な取り組み
　４．相手国との互恵関係の構築、タイとベトナムの比較分析から
　５．おわりに

＜各論＞

第３章 ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割…… 57
　１．はじめに
　２．自治体における海外進出支援の基本的な枠組み
　３．新しい支援事例
　４．ものづくり中小企業への海外展開支援における自治体の役割

第４章　各産業集積地における中小企業の現状と海外展開の取り組み …… 79
　１．はじめに
　２．諏訪・岡谷地域

３．中部地域――愛知県を例に
４．九州地域――北九州市を中心に
５．神戸市・尼崎市における特徴的な海外展開支援
６．各地域の海外展開支援にかかる着目点

第５章　日本中小企業のタイ進出の実態と課題
――ネットワーキングとビジネスの深耕 …… 109
１．はじめに
２．タイにおける日本中小企業の事業活動
３．中小企業によるタイ・コミュニティとのつながり
４．現代におけるタイビジネスの留意点
５．結びに代えて

第６章　タイとベトナムにおける産業人材育成の状況
――日系中小企業の振興の視点から …… 133
１．はじめに
２．タイにおける産業人材育成
３．ベトナム南部における産業人材育成
４．タイとベトナムにおける産業人材育成の共通点と相違点
５．おわりに――今後のベトナムにおける産業人材育成への示唆

第７章　タイの産業開発政策と日系中小企業の進出 …… 157
１．はじめに
２．タイの最近の経済状況、政府の産業開発政策
３．日本企業のタイへの投資動向
４．タイ政府や関係機関による産業開発の取り組み
５．人材育成機関
６．日本の支援機関の取り組み・協力
７．進出企業からみたタイのビジネス環境
８．タイとベトナムの比較、得られた示唆

＜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（大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課参事）
リサーチャー	関　智宏（阪南大学経営情報学部准教授）
リサーチャー	森　純一（前・JICA ハノイ工業大学技能育成支援プロジェクト専門家）
リサーチャー	村嶋美穂（政策研究大学院大学専門職）
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	青井登志子（近畿経済産業局通商部国際事業課長）
研究協力者	松島大輔（タイ政府国家経済社会開発委員会（NESDB）政策顧問、JICA 域内競争力強化アドバイザー）
研究協力者	遠原智文（大阪経済大学経営学部准教授）
研究協力者	桜井靖久（大阪市立大学商学部特任講師、（公財）尼崎地域産業活性化機構 事業課調査担当）
事務局	仲川洋子（アジア太平洋研究所事務局次長）
	橋本嘉之（アジア太平洋研究所研究推進チーム長）
	島　章弘（アジア太平洋研究所シニアプロデューサー）
	石田博之（アジア太平洋研究所総括プロデューサー）
	飯塚美恵子（政策研究大学院大学）

＜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――「つながり力」を高める支援策と事例　（大野 泉）
第3章　ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割　（領家 誠）
第4章　各産業集積地域における中小企業の現状と海外展開の取り組み　（村嶋美穂）
第5章　日本中小企業のタイ進出の実態と課題――ネットワーキングとビジネスの深耕　（関 智宏）
第6章　タイとベトナムにおける産業人材育成の状況――日系中小企業の振興の観点から　（森 純一）
第7章　タイの産業開発政策と日系中小企業の進出　（大野 泉、村嶋美穂）

本研究プロジェクト（2013 年度）は、APIR と政策研究大学院大学（GRIPS）との共同研究として取り組みました。研究会での議論、国内調査（産業集積地の訪問等）、タイとベトナムへの現地調査を組み合わせて実施しました（ベトナムは産業人材調査が中心）。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（3 回）、東京の GRIPS でのセミナー（1 回）を含む、計 4 回の研究会を開催しました。国内調査では幾つかの産業集積地を訪問し、中小企業支援組織のキーパーソンとのネットワーク構築に努めました。

＜研究会、国内調査及び現地調査＞

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。タイ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/1990/

（敬称略）

第 1 回:2013 年 5 月 28 日(火) ものづくり中小企業の海外展開支援の理論・政策・実践 APIR・GRIPS 共催セミナー 2012 年度の研究成果報告と今年度に向けて	●「ものづくり中小企業の海外展開支援：ベトナムを事例とする戦略と提言」大野泉（リサーチリーダー） ●「素形材産業の現状と海外展開をめぐる動き」 板谷憲次（(一財）素形材センター専務理事） ●コメンテータ：水野毅（中小機構国際化支援センター国際企画課長)、若林仁（JICA 民間連携事業部連携推進課課長）
第 2 回:2013 年 7 月 11 日(木) 国内各地域の取り組みとタイの事例	●「今年度の進め方、中間報告（関西以外の地域の取り組み)」大野泉（リサーチリーダー） ●「関西とベトナムの経済交流の取り組みについて」 青井登志子（近畿経済産業局国際事業課長） ●「ものづくり中小企業の東南アジア進出、タイの事例から」関智宏（阪南大学経営情報学部准教授）
第 3 回:2013 年 10 月 3 日(木) タイの現場から	●「タイ現地調査報告：日系中小企業のタイ進出、現地の取り組みとベトナムへの示唆」現地調査メンバー ●「日泰ものづくりパートナーシップ構築に向けて：タイ・プラス・ワンにおける日本企業の現地化戦略」松島大輔（政策顧問、タイ NESDB 域内競争力強化アドバイザー、JICA 専門家、経済産業省）
第 4 回:2013 年 12 月 19 日(木) 進出先としてのタイとベトナムの比較 APIR・JICA 関西コラボレーション企画セミナー	第 1 部（進行：PREX　瀬戸口国際交流部長） ●「ベトナム中小企業の現場」犬塚俊夫（元 JICA シニアボランティア） ●「ボランティアから見たベトナム」木村柾宏（元 JICA シニアボランティア） 第 2 部（進行：大野泉） ●「タイとベトナムにおける産業人材育成・獲得の状況：日系中小企業振興の視点から」森純一（前 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：遠原智文（大阪経済大学経営学部准教授） ●「東アジアの工業化戦略と日系中小企業の海外進出」大野健一（政策研究大学院大学教授）

国内調査（産業集積地）	
2013 年 4 月 17 日	関東経済産業局総務企画部企画課・産業部国際課
2013 年 5 月 7 日～8 日 岡谷・諏訪地域	岡谷市経済部工業振興課、諏訪市経済部商工課・産業連携推進室、諏訪商工会議所、（公財）長野県テクノ財団諏訪テクノレイクサイド地域センター、NPO 諏訪圏ものづくり推進機構、企業訪問
2013 年 6 月 5 日～6 日 愛知県	中部経済産業局地域経済部国際課、中小機構中部、JETRO 名古屋貿易情報センター、（公財）あいち産業振興機構、名古屋商工会議所、（一社）中部経済連合会、JICA 中部国際センター、企業訪問
2013 年 7 月 9 日～11 日 愛知県、岐阜県	愛知県庁産業立地通商課アジアビジネスグループ、（一財）中部生産性本部、（一社）中部産業連盟、大垣共立銀行・共立総合研究所、企業訪問
2013 年 12 月 19 日～20 日 尼崎市、神戸市	（公財）尼崎地域産業活性化機構、尼崎信用金庫、神戸市アジア進出支援センター、JETRO 神戸貿易情報センター、(公財) ひょうご産業活性化センター (ひょうご海外ビジネスセンター)
2014 年 1 月 27 日～30 日 北九州市	北九州貿易・投資ワンストップサービス（KTI）センター（北九州市産業経済局地域産業振興部国際ビジネス振興課、JETRO 北九州貿易情報センター、(公財) 北九州貿易協会)、アジア低炭素化センター（北九州市環境局)、北九州市産業経済局地域産業振興部中小企業振興課、北九州商工会議所、（公財）北九州国際技術協力協会、JICA 九州国際センター、企業訪問 九州経済産業局国際部国際課、（一社）九州経済連合会

海外現地調査	
2013 年 9 月 1 日～7 日 タイ（バンコク首都圏、及び近郊）	主な調査事項 ●タイ政府・関係機関の産業開発・外資誘致政策 ●教育機関や現地の産業人材育成機関の取り組み、課題 ●日本関係機関の支援状況 工業団地視察、企業訪問
2013 年 9 月 8 日～14 日 ベトナム南部（ホーチミン市、ドンナイ省、及び近郊）	主な調査事項 ●ベトナム南部における産業人材市場と技能ニーズ ●産業人材育成機関の取り組み、課題 ●工業団地視察、企業訪問

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いる。国の方針は『中小企業白書 2010 年版』を転機として、2010 年頃から、中小企業の海外展開の積極支援へと大きく舵を切った。2010 年 10 月に経済産業大臣を議長に「中小企業海外展開支援会議」が発足、2011 年 6 月には「中小企業海外展開支援大綱」が策定されるなど、オールジャパンによる支援体制が整備されてきている。2012 年 12 月末に発足した安倍政権はこの方針を一層推進し、緊急経済対策及び 2013 年 6 月に決定された新たな成長戦略「日本再興戦略」は、国際展開戦略の中で、潜在力ある中堅・中小企業等に対する重点的支援を謳っている。

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

本研究の意義と主なメッセージとして、次の 3 点をあげたい。

○ 日本のものづくり新時代を切り開くためのビジョンを策定する必要性を指摘し、その指針を具体的に示したこと。

○ ものづくり中小企業の海外展開支援は、各地域の産業集積の特徴と密接に関係していることを示し、海外進出支援のめざす方向として、地域に根ざした国内ビジネス支援機能と海外展開支援機能、及び現地支援機能を連携させる仕組みをつくる必要性を指摘したこと。あわせて、国内各地の好事例の紹介を通じて新しい「つながり」構築のハブとなるリーダーの役割の重要性を示したこと。

○ タイとベトナムの比較分析をふまえて、日系中小企業の海外進出を持続的にするためには、産業発展段階など相手国の事情を理解したうえで長期的な互恵関係を構築すべき点を示したこと。その観点から、相手国のコミュニティとつながり共創プロセスを生み出す努力の必要性、日本の産業政策と産業開発協力を調和化させてアジア諸国と

「ものづくりパートナーシップ」ビジョンを共有する意義を強調したこと。

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

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

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

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

第 1 章は政策論である。まずものづくり中小企業の現況を概観し、近年の中小企業の海外展開は、日本式生産のフルセット型海外展開の崩壊という不可逆的変化の一部である可能性があることを指摘する。この状況を前提に、ものづくりの新時代を切り開くための指針を提示するとともに、海外進出支援における論点整理が行われる。指針とは、「新産業の創造」、「日本型ものづくりの国外での継承と発展」、「町工場をグローバル企業に育てる」、「後発国との対等なパートナー関係の構築」、「ものづくりパートナー国の選定と集中支援」の 5 つである。また、すべての中小企業に対して海外進出支援をする必要はなく、政府・公的機関は支援対象とする企業、海外に出すものと国内に残すべきものを明確にしたうえで、

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

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

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

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

第 4 章は、今年度行った国内調査にもとづき、諏訪・岡谷地域、中部地域（愛知県を例に）、九州地域（北九州市を中心に）、神戸市・尼崎市といった国内の主要な産業集積地における中小企業の現状や海外展開支援策について、まとめたものである。まず各地における産業集積の歴史的背景、中小企業の現状と支援体制、特徴的な海外展開の取り組みについて分析し、そのうえで地域・地方自治体等による海外展開支援を比較検討する幾つかの着眼点を整理している。着眼点としては、歴史的背景等による産業集積の多様性（例えば、今も企業城下町か否か）、地域経済を牽引する（していた）大企業の海外進出の動向、中小企業支援の担い手や海外展開支援のリーダーの所在、公的支援の活用状況、空洞化懸念への対応状況等があげられる。特徴的な海外展開の取り組みの例としては、諏訪地域における 6 市町村を束ねた広域的な取り組み（諏訪圏ものづくり推進機構、デスクトップファクトリー研究会等）とそれを支える自治体と大手企業の OB 人材、中部地域では以前からあったグレーター・ナゴヤ・イニシアティブを基盤とした、海外展開支援と国内投資促進の二本柱による地域の国際化の取り組み、「八ヶ岳構想」といわれる産業構造の多様化への取り組み、自らの公害克服経験を「北九州モデル」として体系化して国際協力と環境ビジネスの両輪でアジア展開をめざす取り組み、それを支える大手企業 OB 人材、神戸市における「寄り添い型」でハンズオン支援及び海外進出のチェック項目の作成、等がある。

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

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

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

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

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

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

2014 年 3 月

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

第１章　ものづくり中小企業の海外進出――政策論

大野　健一

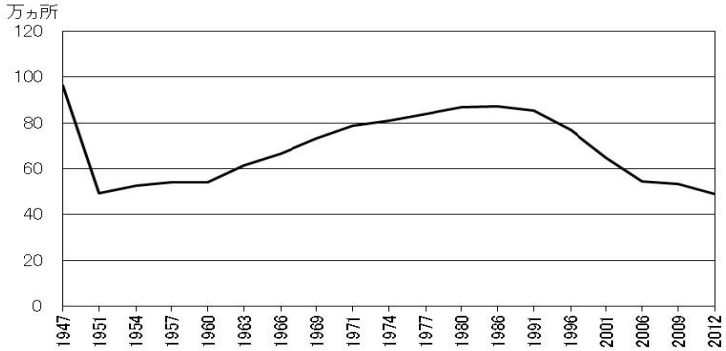
１．現況の概観

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、人口減少、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。ただし、2012 年末に発足した第 2 次安倍政権のもとで、日本経済に心理的好転と景気回復の兆候があらわれ、上記の負の要因のうち不況、デフレ、円高からなるマクロ経済の循環的側面については最近改善がみられた。だが、構造的側面についてはあまり状況は変わっていない。

図１－１、１－２、１－３に、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、生産指数の趨勢を掲げる。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（2012 年ないし 2013 年）は事業所数で 44%、従業員数で 36%、生産指数で 23%の落ち込みを示している。さらに、全体数の減少のなかで、とりわけ個人企業や従業員数 5 人以下の零細企業の顕著な淘汰がみられる。これは中小でも比較的規模の大きな企業の生存率が高いことを意味する[1]。直近の景気は回復傾向にあるものの、以下で指摘するような不可逆的変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。

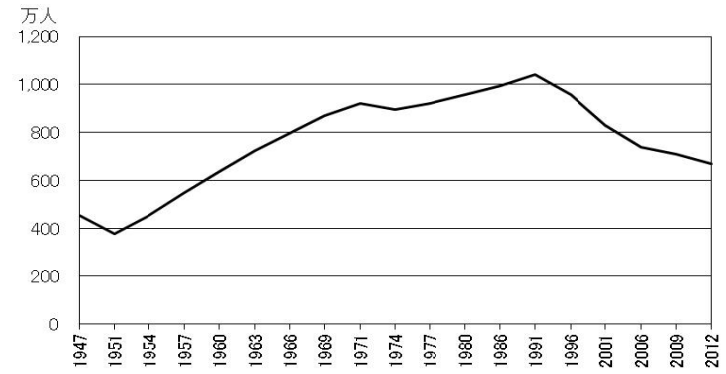
生き残りをかけて、あるいは新たな事業展開のために、この数年多くのものづくり中小企業が海外進出を検討しあるいは実行してきた。東南アジアにおいては、最近のリーマンショック、欧州危機、新興国の成長鈍化などをうけて、2011~12 年には欧米・新興国からの直接投資流入が減速したが、日系製造業による東南アジア向け直接投資はむしろ加速し、現地における日本の直接投資のシェアが急速に高まった。これは日本経済の力強い回復の証左というよりは、むしろ国内経済の困難を克服するために外に活路を求めざるをえなかったという性格が強い。

[1] 2011 年度末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 142,459 社(全体の 35.6%)、法人企業のうち従業員数 5 人以下 134,194 社(同 33.6%)、6～20 人 72,762 社（同 18.2%)、21～50 人 27,787 社（同 7.0%)、51～299 人 22,523 社(同 5.6%)。こ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（0.02%)、5 人以下(0.14%)、6～20 人（1.52%)、21～50 人（4.99%)、51～299 人(15.12%)である。以上は、中小企業庁「平成 24 年中小企業実態基本調査」(2012 年 8 月実施）による。



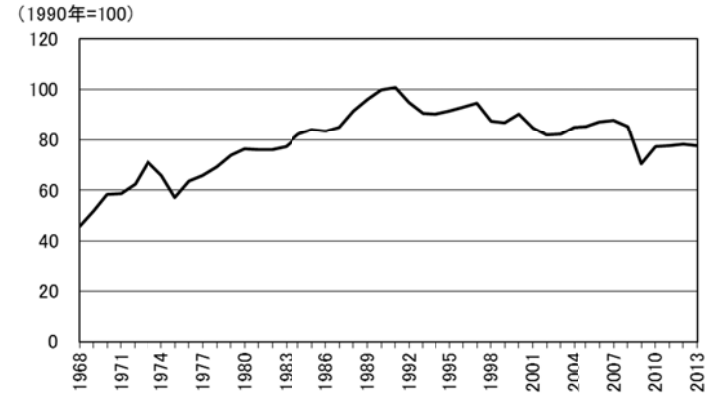
出所：総務省統計局統計調査部事業所・企業統計室企画係「事業所・企業統計調査報告」。2009年、2012年は経済センサス。調査の実施年は必ずしも等間隔ではない。なお、事業所・企業統計調査は2006年を最後とし、2009年から経済センサスに統合されたため、前後の定義・調査範囲の整合性は保証されない。

図１－１　製造業中小企業事業所数



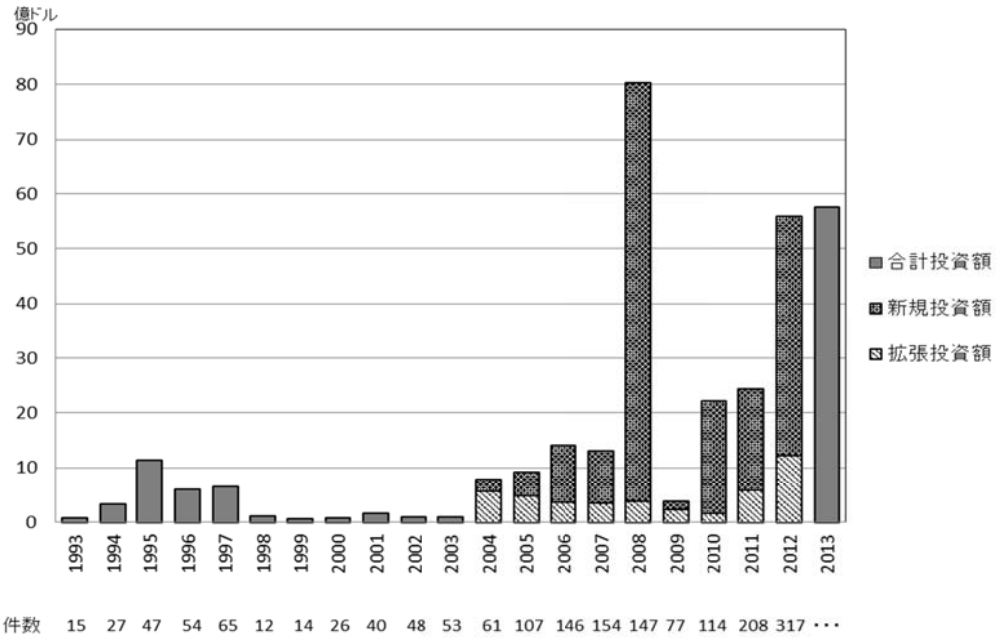
出所：図１－１に同じ。

図１－２　製造業中小企業従業員数



出所：中小企業庁試算「規模別製造工業生産指数」を1990年を基準とする指数に引用者変換。

図１－３　製造業中小企業生産指数



出所：計画投資省外国投資庁。新規投資と拡張投資の区別が得られない年は合計で示した。

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。

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[2]、翌 2009 年には逆に落ち込んだが、その後 4 年は増加している（図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。2012 年の対ベトナム直接投資総額（新規・拡張投資の合計、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。

[2] 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。

2013 年も、日系企業は受入れ総額（同 216.3 億ドル）の 27%と引き続き 1 位の座を保ったが、新規よりも拡張投資が顕著であり、うち新規については中小企業による小規模投資が急増している。この事実は、日系 1 社あたりの新規投資額の平均が、2012 年の 1,484 万ドル（同年の平均レートで換算して約 11.8 億円）から 2013 年の 445 万ドル（同、約 4.3 億円）と、この 1 年だけでも急速に小粒化していることから確認できる。これは、対ベトナム直接投資第 2 位の韓国が、2013 年にはウォン高を背景に、サムソンや LG による大型新規案件を展開したのとは対照的である。

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 年代半ばには、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）。また、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さかんに行われ、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、冒頭で述べ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ない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やり方もありうるが、より重要な戦略は、新天地において新たな顧客企業（日系か非日系か、系列か非系列かを問わず）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守りの姿勢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。いったん政策の転換が起これば、いまは堰をきったように、行政や支援組織、民間団体による中小企業海外進出支援があらゆるレベルで全国的に活発化している。

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、最初の 2 年は、年 2 回程度の頻度で開催された。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 月にはさらに改定が加えられた[3]。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くられている。たとえば JICA では、途上国・新興国（ODA 対象国）を対象として、2012 年度より中小企業の海外ニーズ調査、案件化調査、提案型普及・実証事業に対して公募による補助金が提供されている。また JETRO では、2012 年度の補正予算（1,000 社分の支援枠）を用いて、一定条件を満たす中堅・中小企業に対しハンズオン支援を提供し海外展開を後押ししている。

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・改定されてきた。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

[3] 主たる改正点は、①JICA、AOTS、JODC（後二者は2012年に海外産業人材育成協会（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。

月に設置されたことである[4]。さらに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。2013年4月には､同局と南部ドンナイ省との間で経済交流に関する協力文書が締結された。また関西では、ベトナム進出に関心を持つ企業へのワンストップサービスを提供すべく、支援機関間の連携・協力が始まっている。

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っている。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。以上を踏まえれば、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。ただし関西による海外展開支援は、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。

３．ものづくりの新時代を切りひらくための指針

危機はチャレンジではあるが、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、新興国の台頭といったいくつかの困難が発生した。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。日本のものづくりに突きつけられた現在の困難な状況も、官民の協力のありかたによっては新たな発展の基盤となり、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政策担当者が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標は何か。
- ○ 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創造ないし継承し、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。

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

これらを一言でいえば、日本型ものづくりの将来ビジョンは如何ということになる。

本章の残りでは、これらの問い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、新時代および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。次節以下（4〜7 節）では、海外進出には新たなつながり（企業連携）の形成が必要であることから、その構築を推進するリーダーの決定的重要性を指摘する。また、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。さらに、有効な支援が行われるために必要な組織上・戦略上の条件を探る。最後に、空洞化懸念に対する予備的考察を行う。

まず、日本型ものづくりの長期ビジョンを形成するにあたっての指針として、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、むしろそれは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[5]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へて、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の参入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別とする）。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。これは産業政策の要諦であり、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。

[5] 江戸末期の大規模経営は家族経営的な豪商が主たる形態だが、ここではそれを企業という言葉で呼んでおく。

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、以下参照）、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および製造業支援型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――製造現場の効率性や改善に誇りをもち、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日系企業に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、交渉力、語学・プレゼン力、ネットワーク構築などについては比較的弱い。

②進出・撤退の慎重さ――新フロンティア地域への進出決断は中韓企業などに比べてはるかに遅く、準備も長くかかるが、いったん進出して事業が立ち上がれば多少の困難があってもその国から退出しない。他国企業にみられるような、リスクをとって先駆者利益を狙い、だめならばさっさと撤退するといった性向はみられない。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などであろう。

③民間支援の提供――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多い。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[6]。

状況変化への迅速な反応や短期利益の追求、柔軟なパートナーの組換えなどを基本とする世界の常識からすれば、動きが遅い日本のやり方は、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、信頼できるヒトと企業をさがし、あるいは育て、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、それゆえに工業化をめざす途上国から歓迎され、長期的な信頼関係を築きやすいという側面があることも否定できない。ミャンマーやアフリカの多くの国など、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、それが長年続くと自国に貢献してくれる投資家とそうでない投資家の区別が次第に明瞭となってくる。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。

ここでの問題は、こうした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であろう。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並行的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、日本型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

[6] 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）。かつてキヤ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。ただし中小企業にとっては、後継者として訓練した従業員の引き抜かれは大打撃であることも事実である。

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、戦略的マーケティング、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品質と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、この要望の切実さは理解できよう。行政は、そうした要望に時限的かつ側面支援的にこたえるべきである。

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、この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。むろん各自治体にとっては大問題だが、ここで論じている日本型ものづくりの将来像という大きな観点からは、重要でないのである。中小企業の海外展開は飛躍のための 1 つの手段であり、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。ものづくり中小企業の数は全国的に激減しているが、もしかしたら、新時代を切りひらくにはこれまでほど多くの企業数はいらないのかもしれない。これを積極的に述べれば、将来の日本にとって、長期に固定された従来のピラミッド型企業集積よ

りも、(他国では普通の) 一社内に多くの機能を取り込んだ独立型企業による柔軟な連携形成のほうがふさわしいのではないか。もしそうならば、単工程に特化する無数の町工場ではなく、経営と技術をより大規模に展開するグローバル企業を育成支援することが重要になる。その際には、日系企業の新海外展開の中身として、製造業企業の数の減少、平均規模の拡大および総合的経営力の強化という政策目標さえ掲げられてもよいかもしれない。

以上は淘汰される町工場にとっては厳しい話だが、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問題は、これも前述したように、生き残れない企業の永続的保護ではなく、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。なお、淘汰される企業の類型化については、のちに議論を追加したい。

＜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。彼らにとって、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さらに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つの国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大いに利用（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の国である。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工業用地を提供し、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っているものの、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 2 国間関係は、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 ASEAN４やベトナム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、工業化開始のタイミング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。

優等生国あるいは永遠の生徒国のいずれの場合も、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みれば、将来にわたって生産連携しうる真のパートナー国を得ることに成功しておらず、下手をすると強力な競争相手を育ててしまう。あるいは逆に、永遠に教え続けなければならない。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国――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（ASEAN４およびベトナム型）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）、機械設備の操作・メンテのみならず、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、部分的・局所的に成果をあげているが、日本の官民がビジョンを掲げ、国を挙げて取組んでいる経済政策とはまだいえない。なお、この核心的な海外技術移転を成功させるには、他方で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。このようなウィンウィン型の技術移転政策の提案が、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に特有な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ホスト国に対する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いってよい。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。ベトナム政府の政策・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到底無理だが、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としてあげられる。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。ただし日本の官民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。また能力があっても、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ように思われる。

４．「つながり」をつくるリーダーの役割

ものづくり中小企業が創業の地を離れ、言葉も習慣も法令も企業文化も異なる外国で活動を始めるときにおそらく決定的に重要となってくるのは、新たでダイナミックな「つながり」の構築である。つながりには、事業パートナーとしての現地企業、新たな顧客やサプライヤの獲得（日系・非日系・現地を含む）、日系同士の連携や相互支援、現地の中央・地方政府との関係、銀行・商社・商工会・業界団体・研究機関等とのつきあい、日本の支援機関との関係（大使館、JETRO、JICA、HIDA 等）などがある。既存の関係から離れ、信頼できるパートナーもコネもない新天地において、それらを更地から構築せねばならない。そうした新関係の獲得こそが、中小企業にとっては飛躍の場ともなり、逆に失敗すれば破綻の原因ともなる。

新しいつながりを作るとは、組織イノベーションに取組むことである。そこには予期せぬ障害、思わぬ妨害が多数待ち受けている。これらを 1 つずつ突破していくには多くの時間と費用とリスクと忍耐が要求され、また運不運の要素も否定できない。本来こうした努力は各企業が担うものであるが、企業と市場にまかせているだけでは地域としてあるいは自治体として、海外進出を加速することはできない。そこにはどうしても、ダイナミックな人物あるいは組織によるリーダーシップが必要である。各企業の努力を束ね、方向性を与え、対立・相違は調整しながら、次々と出現する困難に対して責任をもって根気よく立ち向かう人物あるいは組織が、その地域ないし業種を活性化させ、中小企業の海外進出を成功させるのである。換言すれば、そうしたリーダーが存在せず、各企業の努力に委ねるだ

けでは中小企業の海外進出は全体としてあまりうまくいかない。

われわれは本研究を通じて、海外進出に取り組んでいる日本国内のいくつかの先進地域を訪問したが、そこでは必ずリーダーとなる人物ないし組織が存在し、中堅ないし中小企業の海外進出を誘導かつ支援していた。彼らが担うべき組織イノベーションの機能は上述した通りで全国的にほぼ同じだが、具体的に誰がその役割を担うのかについては、自治体や地方ごとにさまざまなパターンが見られた。これはきわめて興味深い事実である。肝心なのは地域や業種のために献身的に働く元気なリーダーが存在することであって、そのリーダーが官か民か NPO か、自治体の首長かアンカー企業の OB か、専門家か金融機関か、はたまた大学教授かはそれほど重要ではないのである。彼らは、ほとんどボランティアベースで活動することも多い。いくつか例をあげよう。

北九州市は環境ビジネスの海外展開にきわめて積極的な都市である。これは、環境破壊に悩んだ工業都市という高度成長期の歴史の中で、未来志向の一連の市長、それを支えてきた市職員、環境問題を制約から新事業へと高めた新日鉄とその OB からなる、官民共同の長年の努力が実を結んだものである。実際、産業振興の取組みでは、九州の自治体の中では北九州市の能動性が群を抜いている。また 1973 年に環境企業を立ち上げた鶴田暁氏は、現在でも市の環境政策と国際協力を指導している。

神戸市は、海と山にはさまれた狭い平地という地勢的制約を突破するため、長年山を削り海を埋め立て、鉄道や道路を敷いて住宅を建設し新産業を誘致する、あるいは市民の憩いの場となる観光施設をつくるといった街づくりを積み重ねてきた。また震災後の復興や区画整理にも尽力した。こうした能動的産業振興の伝統は、市長や市職員に指導力と実践力を与えた。われわれは 2012 年に設置された神戸市アジア進出支援センターを訪問したが、会合の中身の充実、最新資料のストック、支援プログラムの有効性、隣接する JETRO 神戸オフィスとの連携や甲南大学の研究者との協力などに感銘を受けた。同センターは少数精鋭の市職員で運営されており、そこにはプロフェッショナリズムがあふれ、官僚的形式主義は見られなかった。

尼崎市や大垣市では、地方銀行や信用金庫といった地元密着型金融機関が、市と密接に協力しながら、中小企業のアジア展開を積極的に支援している。具体的には、勉強会・セミナーの企画、融資顧客との日常接触のなかでの関心の吸い上げと海外展開支援部署への照会・紹介、海外ミッションを通じる情報収集、海外の支店・事務所・協力機関の設置などである。この動きは、この数年来、顧客中小企業の海外展開に対する関心と情報・支援ニーズが急速に高まったことに対する、地銀・信金の事業戦略の拡張といえる。

諏訪地域では、中核企業だったセイコーエプソンやオリンパスの海外移転に伴う空洞化危機への対処が、すでに 1990 年代から開始されている。精密機械の集積地としての同地の特色を活かした新産業創出に各市町村の商工課や商工会とともに取組んでいるのは、非営利団体の諏訪圏ものづくり推進機構（スワモ）や（公財）長野県テクノ財団諏訪テクノレイ

クサイド地域センターであり、そのリーダーの多くはセイコーエプソン出身者である。地域特有の取組みとしては、諏訪圏工業メッセ、デスクトップ・ファクトリー研究会、世界最速試作センターなどがある。ここで NPO が有効に機能するのは、同地域が岡谷市・諏訪市・茅野市・下諏訪町・原町・富士見町からなる複数自治体の集合であり、行政単位では地域的広がりを持った活動が十分行えないためである。なお小型精密機械を得意とする同地方が主としてターゲットするのは欧米市場であり、途上国市場ではない。

このような観点から大阪を中心とする関西の状況を見れば、この地域には日本の主力企業や中堅企業が集中し、また東大阪を筆頭として多くのものづくり中小企業の集積が存在し、実力と規模でわが国有数のものづくり拠点を形成している。また支援側も、行政では近畿経済産業局、大阪府、大阪市、支援機関では JETRO 大阪本部、中小機構近畿本部、JICA 関西、海外産業人材育成協会（HIDA）、太平洋人材交流センター（PREX）、大阪産業振興機構（IBO）、民間では関西経済連合会や大阪商工会議所、また地銀・信金による海外展開支援もあり、途上国に進出した企業による他企業進出の支援、さらには在阪ベトナム総領事館があり、それぞれに活動を展開している。官民ともに活発であり、中小企業の海外進出支援においても、多数のプレーヤーとコーチからなる複合的様相を示している。おそらくこのリーダーの多層性が、日本の中でも関西が企業の海外展開支援に最も積極的かつシステマティックに取組んでいる地域であり、ベトナムをパートナーとして、関西ベトナム経済交流会議の設置や民間団体による長年の定期的交流が行われてきた背景であると思われる。

主力企業が抜けたあとの企業城下町がすべて再生するわけでもなく、かつて公害に悩んだ工業都市がみな環境産業を起こせるわけでもない。ある地域や業種でいかなる人物や組織がどのような経緯をへて産業振興のリーダーとして登場するかは重要な問いであり、事例研究および理論研究の興味深いテーマとなりうるであろう。ここでとりあえず言えることは、産業リーダーのありようは歴史・地理・産業構造といった客観的要素にしばられると同時に、先頭に立つ人物のビジョンと知恵と行動力の高さという属人的要素もきわめて重要であるという両面性である。またそれは偶然にも左右される。行政や学者が有効な産業リーダーの出現をどれだけ演出ないし促進できるかは、むずかしい問題であろう。

５．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、具体論は次章以下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、「ねこもしゃくしも海外へ」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＞

いかなる条件を備えた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物が、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ものである。はじめてこの作成に取組む町工場はかなり苦労するかもしれない。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、フィー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。もちろん、しっかりした経営計画が必要なのは、海外に投資するときだけではない。企業全体の発展戦略の 1 つの重要コンポーネントとして海外拠点建設を位置づけることが大切である。

③製品の性格――製品の技術的、物理的あるいは納品・サービス上の性格は、生産拠点の立地を決める客観的要因である。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・税制上の優遇が受けられるかそれともむしろ追加負担があるかなどである。一般的にいって、労働集約的で優遇策も受けられる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、重厚長大、あるいは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やすりあわせを要求される性格のものか、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。これは納品のコスト・時

間に関わる問題である。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、充実したアフターサービスが要求される耐久消費財の販売あるいは設備の建設・設置か、それとも売り切りの製品か。前者の場合は現地での顧客対応が重要になる。第4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多数の企業と競争している汎用部品のサプライヤか。一般に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[7]。

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。ものづくりや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、海外進出の成否を決める。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、一言だけ補足しておきたい。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作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、日本側の追加的設備投資はほとんど発生せず、現地スタッフを雇う必要もあまりないから、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、技術指導のために人を時々派遣する程度であろう。これは初期の

[7] 細谷（2013）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。その理由としては、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。

試行的進出に向いたやり方である。次に、すでに進出している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。さらには、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共同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。相手の裏切り・契約不履行、経営方針の相違、協力解消などの別のリスクの可能性が出てくる。

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「工場は県内・市内に残してください」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。本社機能のキープを条件に海外進出を支援する自治体は多いが、市場経済のビジネスにおいて、そのような条件が満たされるかどうかは実際にやってみなければわからない。海外工場が旺盛な需要と新たな顧客を得て大きくなり、日本の町工場での生産を凌駕するケースをしばしば見かける。このパターンは決して例外ではない。ほとんどの生産と利益が海外活動に属し、日本で創業者が引退すれば、本社は形骸化する。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、ごく少数の人間しかいない中小企業の場合、最もダイナミックな人間がどこにいるかによって企業活動の中心は大きくシフトするであろう。

＜オンリーワン以外の企業＞

2012 年から 2014 年にかけて、本研究では国内のものづくりクラスターをいくつか訪問し

た。東大阪市、尼崎市、神戸市、岡谷市、諏訪市、名古屋市とその周辺、大垣市、岐阜市、東京都大田区、北九州市などである。各自治体にはそれぞれ固有の特色が見られたが、多くの支援機関からかなり共通に聞いた話として、「わが市の中小企業は至極元気で、国内事業が行き詰まったから海外はどうだろうかというような企業はほとんどなく、しっかりした事業拡大計画を立て人材も場所も確保したうえで海外に出る企業がほとんどです」というものがある。企業見学を依頼すると、どこの機関も、立派な賞を受賞した優良企業を紹介してくれるのが常であった。

ここには勝者バイアス（後述）が存在する。研究者にとって優良企業の訪問も有意義だが、そうでない企業の状況も知りたいものである。行政に接触してくる企業は能力や規模においてすでにふるいがかけられており、何をしたいか、いかなる支援が欲しいかをすでに把握している企業が多い。一方で、ほとんどすべての自治体でものづくり中小企業の数は激減しているのだから、そうではない多くの企業が人目に触れないまま消滅していることも否定しがたい事実である。ここで提起したい問題は以下のとおりである。

中小企業を大まかに分ければ、ダイナミックな社長のもとで経営力、技術力、販売力などが充実した優良企業が一方に必ず存在する。そうした企業は、順境逆境にかかわらずビジネスを拡大していく勢いにあふれている。行政が彼らを支援することは、産業ダイナミズムを加速するという意味では有効だが、何もしなくても彼らは発展していくであろう。他方で、不況・円高や産業衰退に打ち勝つことができず、生産性向上やイノベーションの能力を欠き、あるいは零細で後継者が期待できないような企業も必ず存在する。行政が彼らを支援して再生させることは至難の業であり、政策的に費用対効果が得られない。また、市場経済における企業の参入退出は自然な現象であり、その抑制はむしろ経済活力の喪失につながる。こう考えると、明らかな勝ち組も明らかな負け組も、政策の支援対象には必ずしもなりえない。

問題は、これらの中間にどれだけの企業が存在するかである。指導力、経営力、技術力、販売力などをある程度備えているがオールラウンドに優秀なわけではなく、あるいは現在危機に直面しており、ゆえに外部支援が得られれば大きく伸びる可能性を秘めている。しかし眼前の問題を乗り越えることができなければ縮小あるいは破綻の運命をたどるしかない。そのような企業を発見し、適切な介入をすることが、効果的な産業政策の要諦だと思われる。すなわち、指導しなくても優秀な学生や救いようのない落第生ではなく、ピラミッドの真ん中あたりに存在する多くの平均的な学生をどれだけ優秀にできるかが鍵なのである。

たとえば、わが国ではオンリーワンどころかごく普通の企業で、これまで大手の指示通りに部品を納め、QCD を達成し、企業城下町を構成してきた裾野企業群――金型、プレス、鋳造、鍛造、金属加工、熱処理、めっき、精密プラスティック、ねじ・ナット・ばね類など――は、いまや既存販路の消滅によりその多くが苦境に陥っている。あるいは、工場・建物設備の製作・設置・メンテに携わる企業は、コスト圧力や顧客企業の海外移転に直面

し、やはり外に出なければ競争力と販路を失う状況に追い込まれている。彼らの中には有能な社長や社員に恵まれており、放っておいても海外雄飛が可能な企業もあろうが、そうでない企業も多いはずである。彼らの技術や品質は国内では標準的かもしれないが、途上国基準では「優良」であり、外に出れば事業を拡大することも現地企業を指導することもできよう。各自治体は、このような企業の数と実態を把握できているのであろうか。そして、政策はこのような企業の発展を主たる目的とすべきであろうか、それとも市場淘汰に任せて消えゆくのを放置すべきか。将来この種の企業は、これまでと同じ数は必要ないのであろうか。

これらの問いへの答えは、日本型ものづくりの将来ビジョンが確定しない限り定まらないはずである。また行政が、自分たちに見えるあるいはコンタクトしてくる企業のみを対象に支援をしていても、やはり解は得られない。長期ビジョンを作り、もし支援対象企業がビジブルでないならそれを探し出したうえで、政策を打ち出すことも肝要となってくる。

６．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。

表１－２　中小企業海外展開における行政の役割（提言）

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） 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
2．政策レベルでの先方機関との連携・交渉 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
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 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
支援にあたってのいくつかの原則 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。 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。 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。 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）。

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・準備状況・製品の特性等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）。

関西としてこの分野で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、ある企業目標（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[8]。このうち販売促進は、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、商談会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解決提案を行うことである。政策的に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・企業などがある。もちろん日本企業全体の問題については、日本を代表する大使館や経済産業省などの中央政府機関が

[8] 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。もちろん企業目標は達成されるのが望ましく、実際に高い確率で達成されるが、成否に関わらず支援は時期がくれば打ち切られる。成功企業については、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を通じて次段階の政策に活用するのが理想である。ハンドホールディングの例としては、JETROによる中小企業の輸出支援や海外進出支援、KOTRA海外事務所による韓国中小企業への販促・市場調査・バートナー探しの支援、台湾中小企業処による国内の地域産業クラスター創成（OTOP）、マレーシア貿易開発公社による選別された中小企業の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。

交渉すべきだが、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ベトナム政策をリードすることができよう。

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、ベトナムにある日本大使館や先方機関をはじめとする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。

以上で推奨した行政・支援組織間の連携、およびそれを通じる関心企業への現地情報とワンストップサービスの提供、さらにはベトナムの省庁・諸機関との関係づくりはこの数年間に関西において急速に進行している。成果を期待したい。

7．空洞化論

最後に、近年の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 2012 年度報告書の第 6 章で展開されているが、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中小企業海外展開支援策が、わが国の空洞化を加速する可能性はあるのだろうか。それとも海外進出の流れは政策の有無にかかわらず進行するものなのだろうか。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[9]。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海外に進出する企業の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（リーマンショック後の変化）という点で、我々の問題意識に応える情報になっていない。

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く、この理由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。そこでは、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

[9] 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。

いることが報告されている[10]。

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（および行政によるその支援）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多く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。技術的限界は、以下の 4 点に分類できる。

①集計問題――ものづくり中小企業のみを対象と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、コスト削減圧力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。現在リーマンショックから 6 年しか経過しておらず、観測できるデータは数年分しかないので、この変化を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質的な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、海外生産委託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、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。この問題を正面から問える統計手法は今のところ存在しないし、将来も存在しないであろう。操作変数や時間差（グレンジャー因果関係など）を利用することは形式的に可能だし、実際のところ研究者はこれらを常用しているが、それだけでは真の因果関係の検出は不可能である[11]。

---

[10] 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、海外展開先が 1 工場のみの企業は、「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。

[11] 日系企業海外展開の研究者の 1 人である戸堂康之氏も、既存の実証研究は統計学的に可能な手法を駆使しているという意味で因果関係の考慮はしているが、それが真の因果関係を発見できているとは必ずしも言えないとした（2014 年 2 月 19 日、GRIPS 開発フォーラム主催「中小企業の海外展開」勉強会にて）。

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。また、海外展開に関するアンケートによろこんで回答する企業は、おそらく成功企業が多い。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前時点に戻って把握することが必要だが、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。上で引用した加藤（2011）は小サンプルながら、この条件を満たす数少ない研究であるが、そこではかなりの数の失敗企業が検出されている。

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ないし加速させているかどうかを判断することは困難である。『中小企業白書 2012 年度版』に掲げられた、「企業が海外進出しても国内雇用はむしろ増える」という議論を頼りに海外進出支援を正当化している自治体も多々見受けられるが、それは彼らが実施している最近の中小企業海外進出支援政策とは直接関係のない、別現象にかかわる数字にすぎないのである。

最後に再び付言すれば、第 3 節で強調したように、グローバルな産業動態の中での旧産業の防衛は長期衰退への確実な道であるから、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、それは「ものづくり中小企業の海外進出を止めるべきである」という政策的結論に必ずしも結びつかない。すなわち、空洞化の事実確認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。

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』、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。

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。

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.

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.

第２章　ものづくり中小企業の海外進出――「つながり力」を高めるための支援策、事例、提言

大野 泉

１．はじめに

国際化の新たな波のなかで、大手製造業の系列に入っていない中小の製造業が、海外に活路を求めて独力で海外進出する事例が増えている。こうした現実をふまえ、国の方針は『中小企業白書 2010 年版』を転換点として、2010 年頃から、中小企業の海外展開の積極支援へと大きく舵を切った[1]。2012 年 12 月末に発足した安倍政権はこの方針を一層推進し、緊急経済対策（2013 年 1 月策定）及び新たな成長戦略である「日本再興戦略」（2013 年 6 月 14 日閣議決定）において、数々の施策を打ち出している[2]。「日本再興戦略」の 3 本柱のひとつである国際展開戦略は[3]、海外市場獲得のための戦略的取り組みとして、潜在力ある中堅・中小企業等に対する重点的支援を謳っている。そして、「中小企業・小規模事業者の海外展開を更に進めるため、点から線、線から面へと支援を拡大することで、海外展開支援の広がりと深化を図り、今後 5 年間で新たに 1 万社の海外展開を実現する」といった具体的な数値目標を設定している。

国の方針転換をうけて、2010 年後半～11 年にかけて地方自治体や公的支援機関、経済協力機関による中小企業の海外展開支援が始動した。そして 2012～13 年は、初年度の経験をもとに地域レベル、地方自治体、関係機関で様々な工夫が試みられ、支援メニューが拡充された時期といえる。とりわけ注目される取り組みは、①中小企業に対するハンズオン支援体制の拡充・強化、②多様な支援機関が連携した実務レベルのプラットフォーム構築、③政府開発援助（ODA）の一層の戦略的活用、である。ハンズオン支援は、海外進出ありきでなく、各企業のニーズや能力を見極め、進出すべき企業とその必要がない企業をスクリーニングして適切な支援を行う可能性を高める。実務レベルの支援プラットフォーム構築は、中小企業からの相談に「効率的なたらい回し」で迅速に対応し、国内と海外（相手国を含む）の様々なリソースをつなぐ機能を強化する（＝「つながり力」を高める）努力といえよう。また ODA との連携強化は、相手国の産業開発ニーズに合った互恵的な進出を

[1] 『中小企業白書 2010 年版』（経済産業省中小企業庁、平成 22 年 4 月）は、中小企業の更なる発展の方策として、「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] 日本経済再生に向けて、緊急経済対策に基づく平成 24 年度大型補正予算と 25 年度予算を一体的なものとして、「15 ヶ月予算」が編成された。同様に、平成 25 年度補正予算も 26 年度予算を合わせて、切れ目ない経済政策を実行する方針がとられている。

[3] 「国際展開戦略」は、「日本産業再興プラン」、「戦略市場創造プラン」と並んで、日本再興戦略の 3 つのアクションプランに位置づけられている。

促進し、現地リソースとつながる可能性を高める。これらは2012年度に我々の研究報告書が提言した方向に合致しており、評価できる。

ただし、新制度や支援策がうまく機能するか否かは、多様な支援組織や人材を束ねて連携のハブとなるコーディネーターがいるか、各地域の産業集積の特徴をふまえた海外とのつながり方を構想し具体化する能力をもつ組織・人材が存在するかどうかなど、それぞれの地域の個別事情に大きく左右される。これはまた、国内の産業集積の特徴と行政が果たしてきた役割、地方自治体の規模、地域における国際交流の度合いなどによって異なる。2013年度の研究では関西を含む国内の主要な産業集積地と支援組織を訪問し、各地の行政・支援組織、経済団体・NPO、企業関係者が既存の組織・活動領域を超えてつながり、地元中小企業のために情熱的、献身的に取り組んでいる事例を学んだ。さらに現地調査を通じて、タイ政府や企業は日系中小企業の進出に対してベトナムと異なる関心事や要望をもっていることや、タイには日本のものづくり技術を熟知した組織・人材ネットワークやリソースの厚い蓄積があること、について理解を深めた。

こうした調査結果をふまえ、本章ではまず、2012年度以降、政府や経済協力機関等、国レベルで導入された主な支援策をレビューする。次に、関西・大阪地域に加え、今年度ヒアリング調査を行った諏訪・岡谷地域、中京地域、北九州地域、神戸・尼崎地域などの国内各地域における海外展開支援のなかで、上述した観点から特記すべき取り組みを事例紹介する。そして最後に、タイとベトナムを比較分析し、相手国の産業開発ニーズに合致した、互恵的な中小企業の海外進出のあり方について考察する。

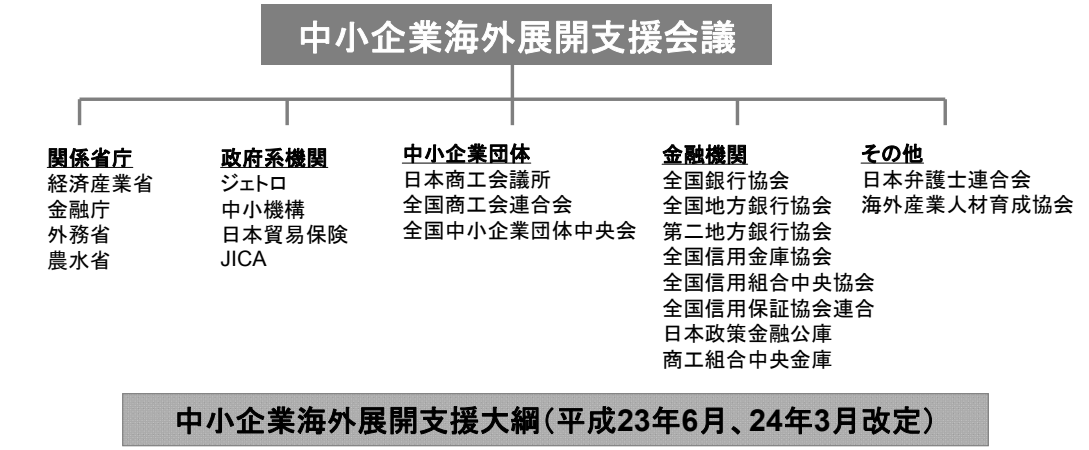
２．国レベルの近年の中小企業の海外展開支援策のレビュー

国レベルでは、2010年10月に経済産業大臣を議長とする「中小企業海外展開支援会議」が設置され（中小企業庁が事務局）、経済産業省の全国９ブロックでも地域会議が開催され、オールジャパン体制で地域のニーズに対応した支援が推進されている。図２－１は、全国レベルの中小企業海外展開支援会議の体制を示す。2010～11年度は全国・地域レベルによる中小企業海外展開支援の体制立ち上げ期で、参加組織の長・幹部が出席する支援会議が年2回開催され、「中小企業の海外展開支援大綱」が策定された。2012年度以降は支援拡充期といえ、当初の経験をもとに様々な工夫が試みられた。支援会議も実務レベルの連絡会議が中心になり、各種支援策の実施を通じた経験・情報の共有に焦点が移ってきている。

地域レベルでも同様に、支援の立ち上げ段階から実施段階に移ったといえる。例えば、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）」（2010年10月設置）は2010年度に2回、2011年度と2012年度に各1回、計4回開催され、2013年度は実務者会議のみの開催（1回）であった。2012～13年度は、むしろ「近畿地域海外展開支援行動計画」にもとづいて[4]、関西中小企業の強みや地域の優位性を活かした取り組みの

[4] 2011年6月策定、2012年4月及び2013年4月に改訂。

推進、中小企業が直面する 5 つの課題への対応など、具体的な支援実施に力が注がれた。第 3 節で後述するような近畿支援会議の特別部会である「関西ベトナム経済交流会議」におけるモデル事業の推進は、その典型例である。



出所：近畿経済産業局通商部国際事業課「中小企業の海外展開支援の取組」平成 26 年 2 月

図２－１　中小企業の海外展開支援会議の体制（全国レベル）

安倍政権は「日本再興戦略」の国際展開戦略に関する中短期工程表（2013～15 年度まで）において、「海外展開の潜在力ある中堅・中小企業等に対する重点的支援」という施策群を打ち出し、2012 年度大型補正予算と 2013 年度予算を充当して支援策の拡充を図っている（2013 年度も補正予算を措置）。とりわけ注目される重点施策が、国際展開する中小企業に対する①ハンズオン支援体制の拡充・強化、②海外現地プラットフォームの整備、③ODA を活用した中小企業の海外展開支援の拡充（経済協力の戦略的活用）、④海外展開している中小企業の資金調達の円滑化（金融庁による規制緩和）である。以下、これら 4 点について説明する。

（1）ハンズオン支援体制の拡充・強化

＜事業化可能性調査（F/S 調査）を通じた中小機構と JETRO の連携＞

中小企業の海外展開支援において、中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）は経営支援の観点から、日本貿易振興機構（以下、JETRO）は海外展開の観点から、それぞれ相談窓口になっている。

中小機構は 1981 年から、国際化支援アドバイスとして専門家による窓口相談を行っている。海外投資、輸出入や海外企業への委託生産など、海外展開の可能性を検討している中小企業からの相談に対して、国別・分野別の専門家が相談者の経営状況などをふまえて、海外展開の可否、対象国の選定、海外向け製品の開発・改良の必要性等、海外展開の初期段階から実現段階まで、経営支援の観点から必要な情報提供、個別アドバイスを行う。2012 年度に導入された事業化可能性調査（F/S 調査）は、各企業固有の製品・技術・サービス等をもとに海外生産拠点の設立や販売先の開拓等についての市場調査を支援するものである。現地に精通した専門家が同行して、情報収集や調査をサポートする（補助率は調査費の２/３で上限 120 万円）。これを補完して、JETRO は主に中小機構の F/S 支援事業を通じて事業化計画を策定した企業等が、実際に海外ビジネスに着手する際に、追加的に現地で必要な調査を行うための支援を行っている（補助率は調査費の２/３で上限 50 万円程度）。

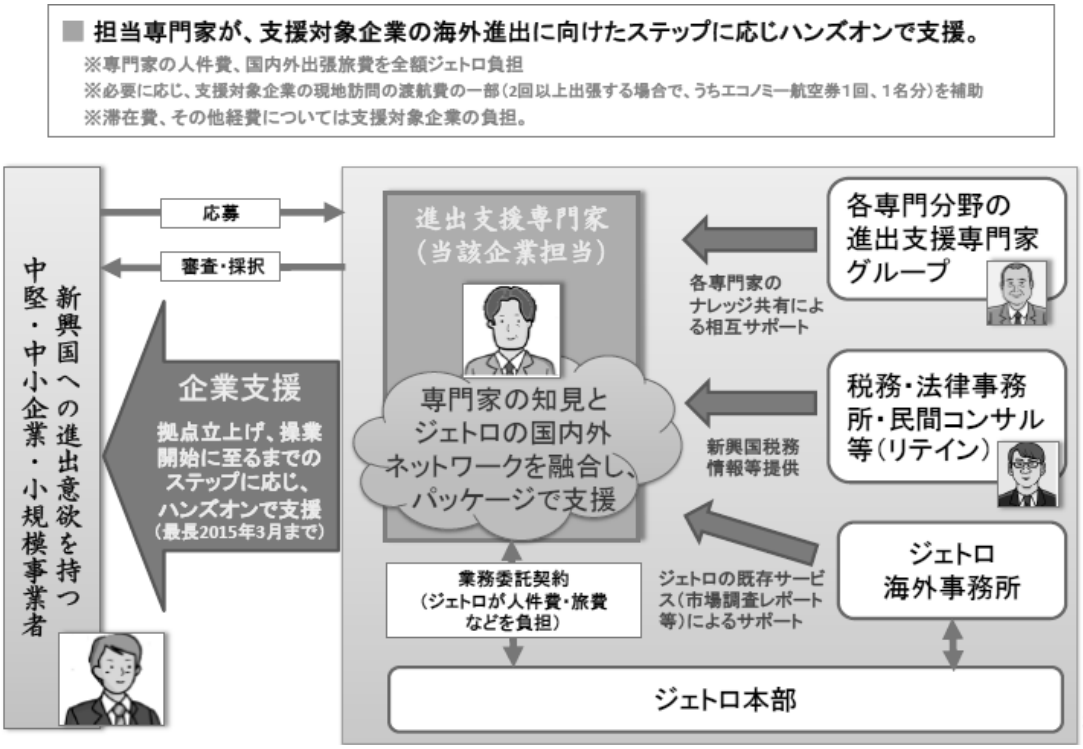
＜専門家による新興国進出個別支援サービス[5]＞

JETRO は今までも地域間交流支援（Regional Industrial Tie-up: RIT）事業や輸出有望案件支援サービスなど、中小企業に対して目的別のハンズオン支援を行っているが、加えて、2013 年 3 月から、海外進出を目的としたハンズオン支援が始まった（2012 年度大型補正予算）。

これは、新興国進出に取り組もうとする中堅・中小企業に対して、JETRO が現地でのビジネス経験豊富なシニア人材（大企業 OB 等）を専門家として派遣し、現地での拠点設立等までハンズオンで支援するものである。支援先企業の海外進出段階に応じて、JETRO 職員、担当専門家、企業の 3 者で支援内容や支援期間等に合意したうえで、専門家が定期的に訪問・電話等によりアドバイスする（図２－２）。支援期間は最長 2 年間（2013 年 3 月～2015 年 3 月まで）で、中堅・中小企業 1,000 社の支援をめざしている[6]。JETRO は専門家の人件費及び内外出張旅費、専門家によるコンサルタント経費全額を負担するほか、企業担当者の海外渡航航空賃の一部補助も行う。

[5] 詳細は、JETRO ホームページを参照。http://www.jetro.go.jp/services/expert/

[6] JETRO 本部からのヒアリングでは、2013 年 11 月時点で 700 社の応募があり（採択 500 社、審査中 100 社、不採択・保留 100 社）とのことだった。2015 年 3 月は補正予算の繰越可能期限までということで、1,000 社に達するまで公募を継続する予定。



出所：JETRO ホームページ「専門家による新興国進出個別支援サービスのご紹介」
http://www.jetro.go.jp/services/expert/outline_201401_rev.pdf

図２－２　ＪＥＴＲＯによる新興国進出個別支援サービス

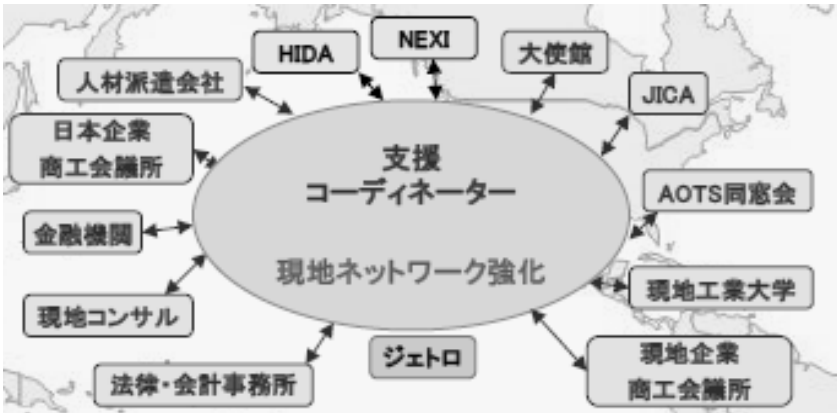
（２）海外現地プラットフォームの整備

＜中小企業海外展開現地支援プラットフォーム[7]＞

中小企業の進出後のサポート体制を強化するために、JETRO は 2013 年 9 月より現地にある官民支援機関（大使館、JETRO、JICA、日本商工会議所、法律・会計事務所、コンサルタント等）をネットワーク化し、中小企業を支援するプラットフォーム構築を開始した（図２－３）。これは、「日本再興戦略」が示す現地における「海外ワンストップ窓口」創設に対応するもので、JETRO が以前から現地で行っている貿易投資相談に追加した取り組みである。現地にワンストップ相談窓口を JETRO 海外事務所に設け、プラットフォーム参加メンバーの支援メニューを紹介するとともに、必要に応じて、プラットフォーム参加メンバーにつなぐ。2013 年に 8 カ国 10 拠点が設置され（2012 年度補正予算）[8]、2014 年にはさらに 5 拠点が新設される予定である（2013 年度補正予算）。現地プラットフォームには専属コーディネーターが配置され、個別相談を一元的にうけ、必要なサービスの提供や紹介、各種専門家への取次ぎ等を無料で行う。法務・会計・労務、資金調達、人材確保、パ

[7] JETRO ホームページを参照。https://www.jetro.go.jp/services/platform/outline.pdf
[8] 8 カ国 10 拠点とは、中国（重慶、成都）、インド（チェンナイ、ムンバイ）、インドネシア（ジャカルタ）、タイ（バンコク）、フィリピン（マニラ）、ベトナム（ホーチミン、ハノイ）、ミャンマー（ヤンゴン）、ブラジル（サンパウロ）。

ートナー発掘､拠点設立や移転･撤退に関する諸手続きなど専門的な相談にも対応するが、内容に応じて、法律・会計事務所、コンサルタント会社等、民間の専門家に取りつぐ（紹介先の各種専門家等によるサービスは別料金)。



資料：経済産業省中小企業庁（2013)「中小企業の海外展開支援について」平成 25 年 8 月

図２－３　中小企業海外展開現地支援プラットフォーム（イメージ）

＜海外の教育訓練機関との連携による現地の高度人材育成確保への支援＞

海外産業人材育成協会（以下、HIDA）は、中小企業による優秀な現地人材の確保を支援するために、海外の大学・高専等との連携による現地でのジョブフェア、企業文化講座の実施を委託する事業を 2013 年度から始めた（経済産業省からの委託)。まず、タイ、ベトナム、インドネシアで実施している。現地高等教育機関の学生と日系中小企業とのマッチングの機会を提供する。また日系企業で働くうえで必要な日本企業文化等の理解・促進を行うことで、現地で将来の管理職候補となる高度人材を育成確保するねらいもある。

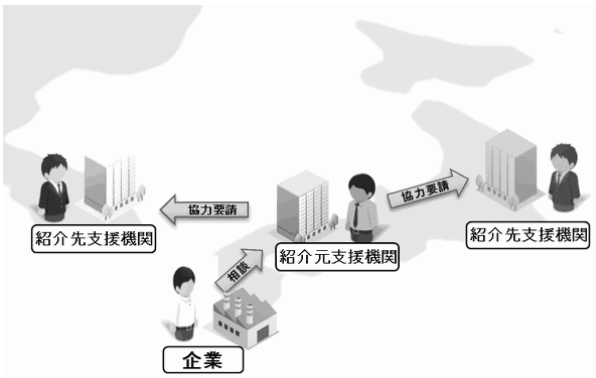
（３）国内から現地まで一貫した円滑な支援の提供

＜海外展開一貫支援ファストパス制度[9]＞

ファストパス制度は、国内の支援機関が海外に有する拠点を含めて連携して支援する仕組みを構築し、海外展開の潜在力や意欲をもつ中堅・中小企業に対して、国内から海外までシームレスな支援の提供をめざすものである（図２－４)。2014 年 2 月 25 日から運用が始まった。発足時点で、この制度には 321 の政府・政府関係機関、自治体、地方経済団体、金融機関等が参加している。このうち約 200 が地方銀行と信用金庫であり、顧客である地元の中小企業の強いニーズを示唆している。JETRO が事務局業務を担い[10]、地域の金融機関や商工会議所などの企業支援機関（紹介元支援機関）が、海外展開を考えている顧客企

[9] 経済産業省ホームページを参考にして作成。詳細は以下を参照。
http://www.meti.go.jp/press/2013/02/20140218001/20140218001.html
[10] JETRO が担う主な事務局業務には、参加機関情報の一元管理、関係機関・企業からの問い合わせ対応等、本制度の円滑な運営に資する各種事務を含む。

業に対して、外務省（在外公館を含む）、JETRO 等海外展開支援に知見がある機関（紹介先機関）の協力も得ながら、支援機関が一丸となって、一貫した支援を提供する。



出所：経済産業省ホームページ

具体的な制度内容

- 支援機関は、経営支援・融資等の実績のある中堅・中小企業等から海外展開について相談を受けた場合等、当該企業を他の支援機関に対して紹介する。
- 外務省（在外公館）・JETRO・JBIC・DBJ など、海外展開支援に実績のある支援機関が、当該企業の訪問を受ける場合、紹介元の支援機関に照会し、支援担当者同士の情報共有を行い、効果的な支援を行う。

図２－４　海外展開一貫支援ファストパス制度　相談スキーム

（４）ODA を活用した中小企業の海外展開支援

国際協力機構（以下、JICA）は HIDA とともに、2012 年 3 月の中小企業海外展開支援大綱の改定以降、同支援会議に参加している。これをうけて 2012 年度から、途上国における中小企業の製品の販路拡大あるいは現地進出を通じて途上国の経済社会開発に貢献することを目的として、外務省・JICA による ODA 予算を活用した中小企業の海外展開支援が始まった。具体的には、①中小企業等の製品・技術等の開発援助案件化を念頭においた「ニーズ調査」、中小企業等からの提案にもとづく ODA 事業への展開のための「案件化調査」、及び途上国政府関係機関における「普及・実証事業」[11]、②JICA の「中小企業連携促進基礎調査」による現地進出に向けた基礎情報収集や事業計画の作成への支援、③外務省の「中小企業を活用したノン・プロジェクト型無償資金協力」等、である。「日本再興戦略」は経済協力の戦略的活用を一層重視する方針を打ち出しており、これら事業の予算が拡大された（2012 年度補正予算や 2013 年度予算）。

さらに、既存の草の根技術協力事業の「地域経済活性化特別枠」として、ODA を活用して、地方自治体の国際展開等を積極的に後押しするために、地域主導の技術協力を実施する予算が確保された（2012 年度補正予算、2013 年度補正予算）。地方自治体、地域経済団体、大学及び企業等がもつ技術・経験の活用及び人的交流を通じて、途上国の様々なニーズと日本各地のリソースを積極的に結びつけて途上国を支援し、あわせて日本の地域経済の活性化や国際化を促進するものである[12]。これらの他にも JICA は近年、民間連携事業を次々と導入しており、中小企業も利用することができる（表２－１を参照）。

[11] 2012 年度は 3 種類は全て外務省委託費事業として実施されたが、2013 年度は「普及・実証事業」が JICA 事業に移管、2014 年度は「案件化調査」も JICA 事業に移管される予定である。
[12] 例えば、ベトナムでの協力事業として、「ハイフォン市製造業の技術力・経営能力ノウハウ移転プログラム」

表２－１　ＯＤＡを活用した民間連携支援メニュー

中小企業のみ対象		
情報収集・調査	中小企業連携促進基礎調査（2012年度～、JICA）	現地進出にむけた基礎情報収集や事業計画の作成を支援
	ニーズ調査（外務省委託事業、2012年度～） 案件化調査（同上、2013年度よりJICA移管）	自社製品・技術のニーズを検証
普及活動	民間提案型普及・実証事業（2012年度は外務省委託事業、2013年度よりJICA移管）	自社製品・技術の有効性の実証・普及を支援
中小企業を対象とした無償資金協力	外務省ノンプロジェクト型無償資金協力（2012年度～）	国内中小企業の製品の中から、途上国の要望をふまえ、被援助国の経済社会開発に資する品目を供与
地方自治体を対象		
草の根技術協力	地域（経済）活性化特別枠（2012年度補正予算～）	地方自治体の発意による国際協力を通じた我が国の地域の活性化を図る。途上国のニーズを日本各地のリソースと積極的に結びつける（技術・経験の活用、人的交流）。
民間企業全般（中小企業も対象）		
PPPインフラ事業協力準備調査（2009年度～、JICA）： 円借款や海外投融資の支援を想定したPPPインフラ事業の形成を支援		
BOPビジネス連携促進協力準備調査（2010年度～、JICA）： 貧困層ビジネスの開発・展開を支援		
開発途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業（2013年度～、JICA）： 自社製品・技術・システムの導入、普及を支援		
海外投融資（2012年度に本格再開、2010年度からパイロットアプローチ、JICA）： 途上国の開発に資する民間企業等が行う事業に対して、実現可能性を高めるための融資・出資		
民間連携ボランティア（2012年度～、JICA）： 民間企業の人材をボランティアとして派遣、グローバル人材育成を支援（中小企業対象には人件費補填制度あり）。		
JICA日本センター（海外6カ国に所在）： 現地ビジネス人材の育成		

出所：外務省と JICA のホームページ情報をもとに筆者作成。他にも研修事業、途上国現地での様々な連携活動があり、全てを網羅しているわけではない。

（５）金融面の規制緩和

金融面においても、海外進出支援に関する 2 つの制度変更があった。第 1 は、緊急経済対策における「信用金庫・信用組合による会員・組合員の海外子会社への融資等の解禁」である（2013 年 3 月に関連政令、内閣府令、監督指針等を改正）。この規制緩和により、信用金庫及び信用組合が、会員や組合員である中小企業の海外子会社に直接融資ができるようになった。中小企業は地域の信用金庫・信用組合から資金調達をすることが多い。今まで信用金庫・信用組合は、会員・組合員の海外子会社に対して直接資金の貸付等を行うことはできなかった。中小企業がアジア諸国等に設置した海外子会社に製造工程の一部や販路の維持・開拓を請け負わせるといった取り組みが増えているなか、この制度変更は中小

（平成 25～27 年度、福岡県北九州市、（公財）北九州国際技術協力協会）、「ドンナイ省におけるものづくり人材育成事業」（平成 25～27 年度、大阪府商工労働部成長産業振興室、（公財）太平洋人材交流センター）、「ハノイ市における下水道事業運営に関する能力開発計画」（平成 25～27 年度、横浜市環境創造局）等がある。

企業の事業展開の円滑化を助けると考えられる。第2は、「海外における出資関係のない外国銀行の代理または媒介業務の解禁」の決定である（2013 年 6 月に関連法律を改正）。これにより、海外において国内銀行が外国銀行の金融サービスなどの代理・媒介を行えるようになり、海外展開している中小企業等がより円滑な資金調達や多様なサービスを受けられるようになった。

３． 国内各地域・地方自治体等における特徴的な取り組み――新しい「つながり」構築の試み

前節で述べたように、2013 年度は国レベルにおいて、ハンズオン支援体制の拡充・強化、海外展開現地支援プラットフォームの整備、海外展開一貫支援ファストパス制度といった、中小企業に寄り添った支援や、国内・現地の支援機関をつなぐ施策が次々と導入された。これら新施策が中小企業にとって真に有用になるには、中小企業が地元各地域・自治体の相談窓口や支援機関とつながり、さらに地域・自治体の支援機関が国レベルや相手国政府や現地キーパーソンと深くつながることが重要である（詳しくは第3章、5章を参照）。

今年度は、近畿地域においては大阪に加え神戸・尼崎市、他地域では諏訪・岡谷地域、中京地域（愛知県を中心）、北九州市等を訪問して、地方自治体や関係機関、NPO、中小企業等でヒアリングを行った。そこで学んだのは、中小企業の海外展開ニーズや支援のあり方は各地域の産業集積の特徴と密接に関係していること、また内外の多様な関係者やリソースを束ねて新しい「つながり」構築のハブを担うリーダー（組織、人材）の存在が重要であること、であった（詳しくは第4章を参照）。本節では、まず、昨年度に紹介した近畿地域の取り組みをアップデートし、特定国（ベトナム）への進出支援をターゲットし、官民一体となった協力を重層的に展開している例として示す。次に、以下の4つの観点から「つながり」をとらえ、国内各地の地方自治体、経済団体、NPO 等による注目すべき取り組みを紹介する。また、中小企業をつなぐリーダーとして、共同進出等を構想・具体化している企業発のイニシアティブにも言及する。

- ○ 国内のものづくり支援拠点で、海外展開に関する情報ネットワークとつながる。
- ○ 海外展開支援の拠点で「寄り添い型支援」を実施、企業とつながる。
- ○ 海外展開支援の拠点をつないでネットワーク化とワンストップ化を進める。
- ○ ビジネス手法で進出先国の開発ニーズに取り組み、相互互恵で相手国とつながる。また、現地に蓄積されたものづくりネットワークやリソースを動員し、現地リソースとつながる。

（１） 近畿地域の取り組み

近畿地域では、政府の方針をうけて近畿地域支援会議を 2010 年 10 月に設置し、近畿経済産業局、JETRO 大阪本部、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積極的に取り組んでいる。近畿地域支援会議では、2012 年度は

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 つに重点的に取り組んできたが、2013 年度は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に焦点を絞り、関係機関と連携して重点的な取り組みを実施している。

このうち「関西ベトナム経済交流会議」（上述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り組みとして興味深い。特に 2012～13 年度は、中小企業の共同進出のモデル事業として関西裾野産業集積支援に官民一体となって取り組み、進出前から進出後まで一貫した支援、国内と現地の官民のキーパーソンをつなぐサポート・ネットワーク構築を実践している。

＜ベトナムをターゲットした官民一体の取り組み：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おり、11 機関が参加している[13]（図２－５）。この背景には、ベトナムに進出する関西企業が増加傾向にあること、また関西のものづくり中小企業にとって、ベトナムはタイと並んで、将来の直接投資先として最も関心が高い国であることがある[14]。

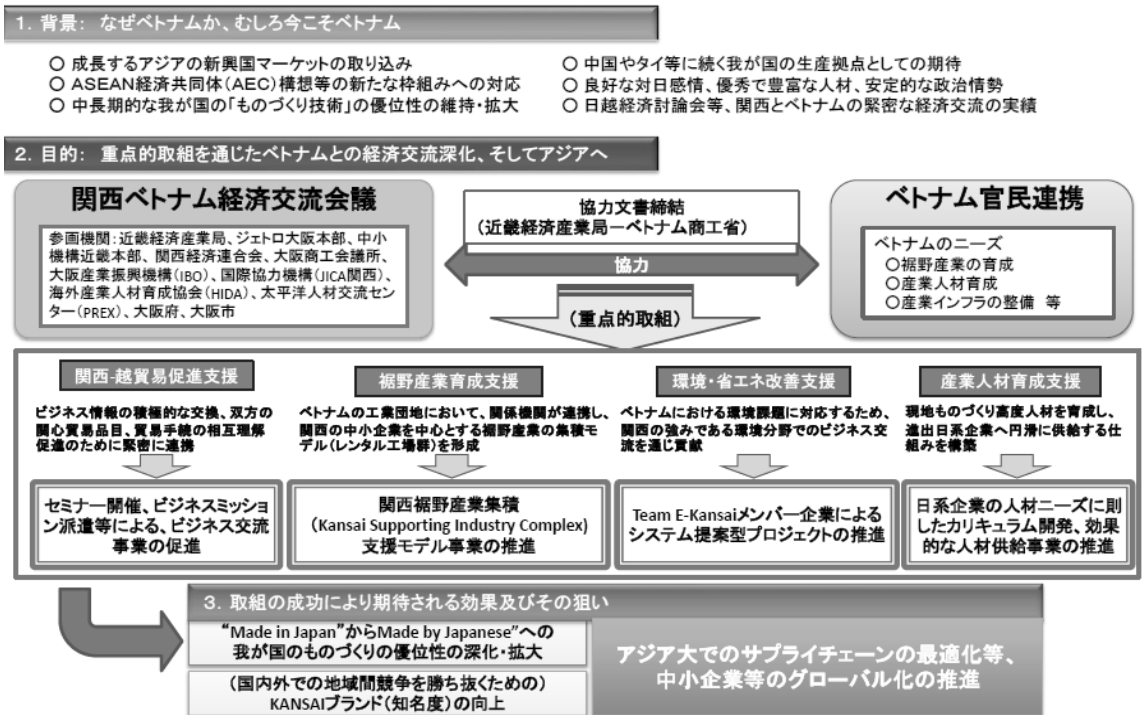
関西ベトナム経済交流会議は、次の 4 点で注目される取り組みである。

○ 海外展開支援を担う組織の支援ネットワーク化:　関西中小企業のベトナム展開に焦点をあてた支援機関のプラットフォームとして機能している。
○ 政策レベルにおける相手国中央政府・地方政府との協議チャネルの設定:　近畿経済産業局がベトナム商工省及び南部のドンナイ省人民委員会とそれぞれ協力文書を締結、政策レベルで相手国側と協議・交渉する体制を作っている。（ベトナム商工省との協力文書は、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、産業人材育成支援を含む4つの分野に重点的に取り組むことを謳っている（2012 年 11 月 28 日締結）。ドンナイ省との協力文書は、この具体化を図るもの（2013 年 4 月 8 日締結））。
○ 実務レベルにおける課題解決窓口の設定:　ベトナム計画投資省及びドンナイ省人民委員会にそれぞれ関西企業の現地相談窓口を設置、実務レベルで関西企業に対応できる体制づくりを始めている[15]。具体的には、2013 年 11 月に「関西ビジネスデスク」をベト

[13] 参画機関は、近畿経済産業局、JETRO 大阪本部、中小機構近畿本部、関西経済連合会、大阪商工会議所、大阪産業振興機構（IBO）、JICA 関西、HIDA、太平洋人材交流センター（PREX）、大阪府、大阪市。
[14] 帝国データバンクの調査（2012 年 2 月 1 日）によると、ベトナム進出企業は 345 社で、これは日本全体 1,542 社の 22.4%に相当し、国内他地域よりもベトナムへの関心が高い。アンケート調査は、近畿経済産業局が 2012 年 9～10 月に実施した「関西の中小企業海外展開実態把握調査」による。
[15] ただし、第 2 節で述べたように、2013 年度より、JETRO の中小企業海外展開現地支援プラットフォーム、海外展開一貫支援ファストパス制度が導入され、国レベルで現地支援体制が強化されることになったため、日本国内の地域や自治体ごとに相手国政府内にビジネスデスクを設置することが適切かどうか、重複をうみ先方政

ナム計画投資省外国投資庁に設置（関西経済連合会が外国投資庁に業務委託）、2013 年 10 月にドンナイ省工業団地管理局に関西企業のワンストップ窓口として「ドンナイ省関西デスク」を設置（近畿経済産業局との協力文書にもとづき、ドンナイ省人民委員会が自ら設置）した。また、関西経済連合会（以下、関経連）は「関西ベトナムビジネス・ラウンドテーブル」を年 1 回開催し、ベトナム進出や事業展開の際の課題等について、関西の官民がベトナム政府機関と実務的かつ実践的に協議を行って解決策を見出す機会を作っている（2013 年 12 月にハノイで第 1 回会合開催）。

○ 中小企業の共同進出モデル事業の実施：　官民一体で「関西裾野産業集積支援モデル事業」として、ベトナム南部ドンナイ省の工業団地を対象に、関係機関が連携して関西の中小企業を中心とする裾野産業の集積モデル（レンタル工場群）の形成を支援している（下記参照）。進出前から進出後まで一貫した支援、国内と現地の官民のキーパーソンをつなぐサポート・ネットワーク構築を行い、上述した政策・実務レベルの窓口の設定とあわせて重層的な支援体制を作っている。



出所：近畿経済産業局（2014）「関西とベトナムとの経済交流の取組」通商部国際事業課　平成 26 年 3 月

図２－５　関西ベトナム経済交流会議の取組

＜ベトナムにおける関西裾野産業集積支援モデル事業＞

上述した関西裾野産業集積支援モデル事業は、関西ベトナム経済交流会議のもとで近畿経済産業局が中心となり、JETRO、中小機構、関経連、大阪商工会議所、大阪府、大阪産業

府の業務負担を増やすことにならないか、等、今後、検討が必要と思われる。

振興機構からなるタスクフォースを設置し、関西裾野産業集積支援モデル形成支援について検討してきたものである。2012 年度に具体的なモデル事業として、関西の中小企業によるドンナイ省ロンドウック工業団地への共同進出を集中支援することが合意された[16]。大阪の中小企業、富士インパルス株式会社を旗振り役とする、同工業団地の中小企業専用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」を推進する民間イニシアティブに呼応し、関係機関が一体となって支援することになったのだ。このように中小企業海外展開支援会議の枠組のもとで、地域レベル（経済産業局）において、対象国を絞って官民一体となったモデル事業を推進している例は、他にはない。現在、ロンドウック工業団地内のレンタル工場には、関西の中小企業 7 社が進出を決定している[17]。今後は、このモデル事業を活用する関西の中小企業等のさらなる集積拡大に努めるほか、中長期的には本モデル事業の手法やノウハウを、ベトナムの他地域への適用や、アジアの他地域への応用も視野に入れて、関西の中小企業のアジア大での海外展開を促進することをめざしている。

さらに、中小企業のベトナムでのビジネス展開を支援するために、近畿経済産業局は関西の支援機関及び金融機関と連携し、100 の施策からなる「関西中小企業等向けベトナム展開支援策パッケージ『ベトナム展開サポート 100』をとりまとめ、2013 年 9 月に公表した[18]。これまで支援策が手薄だった進出後の段階までをカバーする施策を、特定国を対象にパッケージ化して提供する試みは地域レベルでは全国初めての試みであり、注目される。

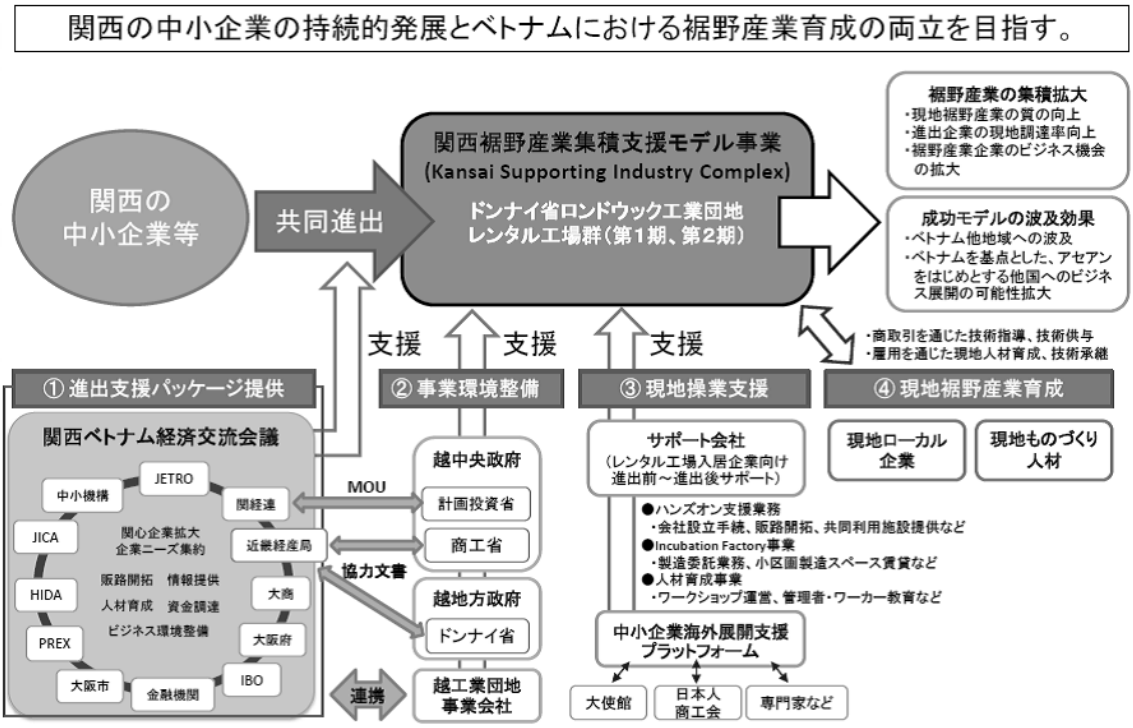
出所：近畿経済産業局（2013a）
News Release　平成 25 年 9 月 19 日

具体的な支援ポイント

① 進出前から進出後まで一貫して支援する。
② 関西の 11 支援機関が連携し、情報提供や販路開拓、資金調達、人材育成等を多面的に支援する。
③ 近畿経済産業局と現地政府機関とのパイプを活かし、進出企業と現地政府機関との良好な関係づくりをサポートする。
④ ドンナイ省人民委員会に設置された「ドンナイ省関西デスク」において、進出企業のワンストップ相談を実施する。
⑤ 工業団地内のレンタル工場を活用することで、最小コストかつ試験的なベトナム進出を可能にする。
⑥ 工業団地事業会社や、現地サポート機関と連携し、現地で発生した問題にタイムリーに対応する。

図２－６　ロンドウック工業団地レンタル工場

[16] ロンドウック工業団地はホーチミン市内から 42km（車で 75 分）に位置し、2013 年 9 月 9 日に開所式が行われた日系工業団地（Long Duc Investment Co. Ltd.が事業主で、双日・大和ハウス・神鋼環境ソルーションとベトナム企業との合弁）。中小企業専用レンタル工場がある（512 ㎡、768 ㎡、960 ㎡、1,042 ㎡）。
[17] 「ベトナムに関西中小企業の集積地“Kansai Supporting Industry Complex”が誕生！」（平成 25 年 9 月 19 日）近畿経済産業局プレスリリース。7 社のうち 1 社は対外公表されていない。
[18] http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/vietnam/sesakupackage.pdf



出所：近畿経済産業局（2014）「関西とベトナムとの経済交流の取組」通商部国際事業課　平成 26 年 3 月

図２－７　関西裾野産業集積支援モデル事業の体制

（２）地方自治体、経済団体、NPO における取り組み

ものづくり中小企業の海外展開支援は、各地域の産業集積の特徴と密接に関係している。したがって、海外進出支援のめざす方向として、地域に根ざした国内ビジネス支援機能と海外展開支援機能、及び現地支援機能を連携させる仕組みをつくることが重要になる（第 3 章）。こうした観点から、以下では、今年度調査した国内の産業集積地において注目される取り組みを紹介する。地方自治体、経済団体／NPO、金融機関など、多様な事例があるが、共通して浮かび上がってくるのは、地元の中小企業に寄り添いながら、既存の組織・領域・関係を超えて、「つながり力」を高め、地域や業種のために元気にリーダーシップを発揮する人物や組織の存在である。

＜国内ものづくり支援を拠点に、海外展開に関する情報ネットワークとつながる＞

○ ものづくりビジネスセンター大阪（MOBIO）は、東大阪市にある大阪府全域のものづくり中小企業のための総合支援拠点である。2010 年 4 月に大阪府ものづくり支援課が本庁機能を移転し、従来からあった機能を充実させて[19]、国内最大級の 200 ブースからなる常設展示場、大学・高専のリエゾンオフィスが入居する産学連携オフィス等をもち、

[19] MOBIO の詳細については、2012 年度の APIR 報告書、領家誠「大阪のものづくり中小企業の現状、海外展開のニーズを支援における課題」第 3 章、及び 2013 年度報告書に収録している領家誠「ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割」第 3 章、を参照されたい。

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。施設内には（公財）大阪産業振興機構、東大阪商工会議所もある。

MOBIO ではものづくり支援に関する大阪府の施策・事業を実施しているが、海外展開ニーズの高まりをうけて、従来から開催していたセミナー&交流会「MOBIO-Café」の枠組のなかで、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。MOBIO-Café 海外研究会は、参加企業にとって、現地でのビジ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などを聞き､また交流会で情報交換する機会をつくっている。また、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を登録する「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。MOBIO の取り組みは、今まで国内ビジネス支援を中心とし地元の中小企業とのネットワークをもつ組織が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結びつける試みとして注目される。

○ NPO 諏訪圏ものづくり推進機構（スワモ）は、多様で高度な技術をもつ中小企業が集積する諏訪地域（6 市町村）で広域的･横断的に産業活性化支援を行う拠点として､2005 年に設立された。行政と協働して、地元企業に対して人材育成、企業体質強化、ビジネスサポート、情報提供などの支援を行っている。スワモの設立や「諏訪圏工業メッセ」の開催は、1990 年代に顕著になった同地域の大手企業のアジアへの生産拠点シフトによる、ものづくりを取り巻く環境の激変に対する危機感のあらわれで､1 社だけでは解決できない課題に産・官・学が一体となって取り組もうという地域発のイニシアティブである。スワモの活動を支えているのが、同地域で事業展開していた大手企業の OB 人材である。

スワモは基本的には諏訪地域のものづくり支援団体だが、同地域で 2002 年から開催している諏訪圏工業メッセ（スワモは 2005 年から運営主管）は、地元企業にとって、国内の販路拡大はもちろん、特に近年は海外との経済交流の機会にもなっている。諏訪圏工業メッセは、中小企業が集まるメッセとしては日本一の規模を誇る。例えば、2012 年（第 11 回）の出展企業数は 337 社で、フィリピンやインドネシア等の海外からも数十名のミッションが訪れた（経済特区長官等)。また地元企業は出展にあたって、「わが社のひとわざ（一技)」シートの記載が義務づけられており（1 社 1 頁、各企業の強みを分かりやすく紹介)、企業の PR 力を高める機会にもなっている。スワモはメッセでの PR 用に和文･英文の冊子を作成している。

2012 年 11 月頃から、スワモ、（公財）長野県テクノ財団諏訪レイクサイド地域センター（以下、長野県テクノ財団)、JETRO 諏訪支所、長野県中小企業振興センター、工業技術総合センターが集まり、各組織の強みを活かして中小企業の海外展開を支援するネットワークづくりが始まっている。スワモが全体の窓口を務める。海外展開支援の課題として、①進出済の企業のフォロー、②アフターサービス拠点、③完成品・ユニット・部品という形をそれぞれどう売っていくか、④特許関連、⑤日本での窓口等、

が認識されている[20]。

○ よりインフォーマルなネットワーク型の取り組みとして、兵庫県の尼崎信用金庫が事務局を務める「尼崎国際ビジネス交流会」がある。尼崎市経済環境局、尼崎商工会議所、尼崎地域産業活性化機構、尼崎工業会、尼崎経営者協会、そして尼崎信用金庫（発案者、事務局）の 6 団体がメンバーとなり、尼崎市内の関心ある企業が参加する情報交流の仕組みである。3 ヶ月に 1 回の頻度で集まり、尼崎信用金庫の取引先で海外進出済の企業からの経験談（失敗談を含む）や各団体からの情報提供等を行い、会合後は懇親会をする。参加費は無料で、メーリングリストを使った情報共有も行われている。2012 年 1 月に 8 社が参加して初会合が開かれたが、2013 年 10 月の第 8 回会合では参加企業は 20 社に増えた。同交流会から既に 5 社が海外進出を果している（2013 年 12 月時点の情報）。

尼崎国際ビジネス交流会は、地元の中小企業にとって身近な金融機関、尼崎信用金庫の発案により、「オール尼崎」で情報提供や助言をする仕組みとして興味深い。2011 年は国が中小企業の海外展開支援を打ち出し、各団体が海外進出支援で何かやりたいと考えはじめた時期である。尼崎信用金庫も、顧客からの海外展開相談の増加に応えるべく 2011 年 10 月に国際部を新設、顧客が海外進出を検討する入口で相談に乗れる体制をつくり始めた。

＜海外展開支援の拠点で「寄り添い型支援」を実施、企業とつながる＞

○ 神戸市アジア進出支援センターは、神戸市産業振興局の直属の組織として、市内中小製造業の海外展開支援を目的として 2012 年 7 月に設置された。支援対象国は ASEAN10 カ国、インド、中国、韓国を中心とするアジア諸国である。同センターは、熾烈な国際競争とグローバル経済のダイナミックな変化を意識して“神戸市の地域経済活性化”という目標を掲げて設立され、対象とする支援範囲は、駐在員事務所設置、現地法人設立、製造拠点設置等、海外事業展開全般にわたる。JETRO 神戸貿易情報センターの隣にその事務所を設け、さらに内部専用通用口でつながっている点は特筆され、企業にとって利用しやすい存在となっている。神戸市アジア進出支援センターの取り組みの特徴として、中小企業への「寄り添い型」支援を念頭に活動している点があげられる。その具体的な内容は、①中小企業のリスク軽減のために、中小企業の海外展開ニーズに合った適切な登録アドバイザーの派遣、②各種機関との連携支援、③市内中小企業のニーズをふまえた海外現地ミッションの派遣、④情報発信（海外展開支援セミナーや個別相談会、施設内の「アジアのお役立ち情報コーナー」等）、等である。①のアドバイザー派遣にはセンター職員も原則同行し、職員がアドバイザーと共に中小企業の海外展開の実務最前線に直接関わることで、組織内にその実態や支援の実務ノウハウを蓄積すべく努めている。

[20] 長野県テクノ財団からのヒアリングによる。

特に注目すべきは、同センターは寄り添い型支援を実施する際に、海外進出ありきではなく、設立目的である“神戸市の地域経済活性化”に資するため、市内の中小企業の成長、発展、生き残りへつなげるための支援を心がけている点である。場合によっては海外展開を慎重に再検討するよう中小企業に強く促すことも、その業務のひとつとしている。そのために担当者レベルは、「海外進出のチェック項目」を念頭において、相談・助言を行っている（表２－２）。このように、神戸市は検討を重ねたうえで、市内に軸足をおきながら海外展開を図る市内中小製造業に対して、進出検討段階から進出後まで寄り添い型支援を行うとの明確な方針をもって取り組んでいる自治体であり、際立っている[21]。

表２－２　海外進出のチェック項目

【海外進出のチェック項目】
1) 海外進出目的の明確化
　・なぜ、今進出しなければならないのか。
　・国内への継続投資では勝ち残れないのか。
　・自社の体制は十分か（人材、資金繰り）
　・社内の合意は得られるのか。
　・進出しないという選択肢はあるのか。
　　→進出するリスク、進出しないリスク
2) 市場、顧客が確保されているか
3) 差別化されたコア技術を有するか
4) 現地との人的関係があるか
5) 財政の健全性、財務諸表からの判断
6) 企業経営者自らの意思とリスク覚悟
7) 神戸市内への利益還元の検討

出所：神戸市アジア進出支援センター資料より（第４章、表４－５再掲）

○ （公財）あいち産業振興機構は、経営の総合支援、取引先開拓、新事業支援、情報化支援、国際ビジネス支援など、愛知県内中小企業の公的なワンストップ機関としての機能をもつ。国際ビジネス支援においては、相談、海外ビジネス・ハンズオン支援、セミナー・講座開催、各種情報の発信を行っている。なお、愛知県は 2014 年 2 月 14 日に、「あいち国際ビジネス支援センター」を開設し、県の産業立地通商課と（公財）あいち産業振興機構の国際ビジネスグループが移転・入居し、国際ビジネスに関する

[21] 神戸市は、こうした方針を策定するプロセスにおいても際立っている。2011 年 2～3 月に市内の中小製造業を対象としたアンケート調査を実施し、55 社からアジア進出に関心ありとの回答があったことをうけて、2012 年 4 月～11 月に「アジア進出研究会」を開催（座長は甲南大学経営学部の安積敏政教授、5 回開催）、支援策について検討を行った。研究会で実施した個別企業ヒアリング（5～6 月）や東南アジア調査ミッション（8 月）から得られた示唆は、2012 年 7 月末に設立されたアジア進出支援センターの方針や支援アプローチに反映されている。

ワンストップ・サービス拠点としての役割を担うことになった。同一施設の同じフロアにJETRO名古屋貿易情報センターが入居している。

ここでの取り組みの特徴として、①「ナビゲーション相談会」という、海外展開支援機関が一堂に会するワンストップの大相談会の開催（年1回、2011年度から2013年度まで開催）、及び②国際事業展開をめざす中小企業等に対する海外ビジネス・ハンズオン支援として、公募ベースで選定し、担当アドバイザーを決めて（1名または複数名）、海外取引・展開に必要な実務的な支援を1年にわたり継続的にアドバイスをする制度（2012年度から開始。3社選定し、月1回の頻度でアドバイス）、がある。ナビゲーション相談会には中京地域の支援機関や金融機関のみならず、海外からの出展もあり、国内と海外の情報をつなぐ役割も果している（例えば、2012年度はタイ投資委員会、インドネシア、マレーシア、香港等から）。これを発案した背景には、何をどうしていいか分からない状況で相談に来る中小企業が多く、機動的に様々な相談に対応する必要があるとの判断があった[22]。ハンズオン支援は、最初の相談から販路開拓を含む海外展開を一貫して支援するものだが、相談受付時に経営指導アドバイザーも同席して、企業経営という大きな視点で経営と国際ビジネスの双方からアドバイスを行っている。相談を受けた結果、進出は慎重にすべきと助言する場合もあり、海外進出ありきではなく、企業ニーズや体力に応じた支援をするよう努力が払われている。

加えて、愛知県の取り組みとして、ベトナム（ハノイ）の「愛知サポートデスク」がある。同デスクは計画投資省外国投資庁の北部投資センター内にあり、県内進出企業間の意見交換の場づくり、政府との協議などによる県内企業の要望等の伝達、政府関係情報の提供等を行っている（2008年に愛知県とベトナム政府計画投資省との間で締結した経済交流に関する覚書にもとづくもの）[23]。企業からの相談内容によって、政府への働きかけは県、それ以外のビジネス環境関係の相談は、（同じセンター内に併設されている）JICAジャパンデスクにつないでいる。月1回の頻度で活動内容の報告をうけ、年4回、進出済の企業のネットワーキング会合を開催している。会議で進出企業の意見聴取をするとともに、年2回程度、外国投資庁長官に参加いただき、要望の伝達をしている。

＜海外展開支援の拠点をつなぎネットワーク化、及びワンストップ化＞

○ 北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター（KTI）は、北九州市産業経済局国際ビジネス振興課、JETRO北九州貿易情報センター（以下、JETRO北九州）、（公社）北九州貿易協会の3機関がそれぞれの持ち味を生かしながら、相互連携して地元企業の国際ビジネスを支援する拠点である。北九州市は長年、国際化に積極的に取り組んで

[22] あいち産業振興機構からのヒアリングによる。
[23] 愛知県産業労働部産業立地通商課からのヒアリング、及び愛知県のホームページ情報にもとづく。3名体制で、日本語ができるベトナム人が受付、経理及びマネージャー（いずれも外国投資庁職員）が配置されている。企業からの相談は、サポートデスクのある北部投資促進センター内に設置されているJICAのジャパンデスクで対応している。

おり、これら 3 機関は 2004 年から同じ施設・フロアのオフィスで業務をしている。北九州市国際ビジネス振興課は地元企業や海外支援機関とのネットワーク、JETRO 北九州は海外情報、北九州貿易協会は貿易実務に強みがある。対象業種は当初は製造業中心だったが、小売・飲食分野の海外進出への関心をうけて、最近は対象を広げている[24]。

具体的な支援メニューとしては、海外展開支援助成金、国際ビジネスアドバイザー、海外ネットワークを活用した貿易・投資相談、貿易振興資金融資、貿易実務講座等があり、これらに加えて、JETRO が提供する様々な海外ビジネス支援を利用できる。海外展開支援助成金については、海外見本市出展や市場調査に加えて、最近は海外展開拠点助成（複数企業が共同利用する海外事務所の設置、または貸し工場賃貸料、設備等の移設輸送・設置費）も行われている。海外ネットワークを活用した相談については、中国の上海と大連に北九州市経済事務所を設置して、中国ビジネスを支援している。中国以外は市の現地サポート体制はないが、ハイフォン市（ベトナム：友好協力協定都市）、大連市（中国）、仁川市（韓国）と姉妹都市提携をして、水ビジネスやインフラビジネス（後述）、留学生等で交流を推進している。また、2004 年に発足した日中韓の東アジア経済交流推進機構[25]のネットワークを活用して、下関市や福岡市の姉妹都市とも連携し、貿易・投資に関する相談に対応している。

＜ビジネス手法で進出先国の開発ニーズに対応、相互互恵で相手国とつながる＞

○ 北九州市アジア低炭素化センターは、公害克服やものづくりの過程で生まれてきた環境技術やこれまで国際協力で構築してきた途上国との都市間ネットワークを活用し、北九州市や日本の環境技術を集約し、環境ビジネスの手法でアジアの低炭素化を推進するために 2010 年 6 月に設立された。北九州市環境局環境国際戦略室と北九州国際技術協力協会（KITA）、（公財）地球環境戦略研究機関（IGES）が一体となって、同センターを構成している。

アジア低炭素化センターの取り組みは、「北九州モデル」を通じた支援ツールの発信、同モデルを活用した都市のシステム輸出、民間連携を通じた事業実施支援（マスタープラン、F/S）といった包括的なアプローチを通じて、アジア途上国のニーズに応え、北九州市も地元企業を中心に海外での環境ビジネス展開により地域の活性化を図るという、相互互恵（Win-Win）関係の構築をめざすものである。具体的には、①公害克服から環境都市にいたる北九州市の技術・ノウハウを体系的に整理した「北九州モデル」の構築・発信[26]、②技術輸出にとどまらず、環境配慮型の社会システムなどの都市輸出

[24] KTI 国際ビジネス振興課からのヒアリングによる。

[25] 環黄海圏の日中韓の 10 都市と経済界のイニシアティブで、2004 年 11 月に設立された。環黄海地域のビジネスチャンスの拡大と相互交流の活発化を通じて世界に対抗できる地域経済圏の形成をめざす取り組み。参加都市は福岡市、北九州市、下関市（日本）、大連市、青島市、天津市、煙台市（中国）、仁川広域市、釜山広域市、蔚山広域市（韓国）。（下線は北九州市以外の国内 2 都市の姉妹都市）

[26] 「北九州モデル」は、①北九州の環境対策の歴史（北九州ストーリー）、②持続可能な統合的な都市づくり（持続可能性フレームワーク）、③分野ごとの方法論（廃棄物管理、エネルギー、上下水、環境保全等）の 3 つの要素で構成される。これに担当者のチェックリスト、具体的な手順を示したツールキット、具体事例を紹介する

の推進を行ない、さらに③公的機関の補助金事業に応募する企業に助言したり、センター自身の個別事業（JICA、JETRO、環境省の事業等）に参加するなど、民間連携に積極的に取り組んでいる。アジア低炭素化センターが関わることで、環境配慮型の都市といった社会システムの構築を上流から支援することが可能になる。これはリサイクル・廃棄物管理、エネルギー管理等といった個々の事業形成の前提となり、企業単独では難しい領域である。特に環境や都市インフラは相手国政府や行政との関わりが大きいので、北九州市が関与する方が進みやすくなる場合が多い。

○ （公財）北九州国際技術協力協会（KITA）は 1980 年の創設以来、北九州市の工業化や公害克服過程で獲得した環境技術・産業技術を国際協力・技術協力などを通じて途上国に移転することで、産業発展と環境保全の調和のとれた持続可能な発展を推進し、北九州市地域の国際化と発展にも貢献することをめざしている。業務の 2 本柱は、①国際研修（主に JICA の研修員受入）と②技術協力（専門家派遣等、海外での協力事業）である。KITA の活動を支えるのが、新日鉄や TOTO をはじめとする地元に根ざす大手企業 OB である。JICA 九州国際センター（以下、JICA 九州）は同じ八幡東区の敷地に隣接するが、KITA の実績を基盤にして、市をあげた誘致活動が実り、1989 年に設立された。

現在、KITA は長年の国際協力で構築した途上国とのネットワークを財産として、上述した KTI やアジア低炭素化センターと連携して、北九州地域企業の海外ビジネスの推進にも取り組んでいる。例えば、海外ビジネスでは、JETRO の RIT 事業[27]として北九州市が発案した「北九州・ベトナムビジネス交流事業」（2011～2013 年度）を実施しており、ハノイ・ハイフォン地域の現地企業と北九州企業とのビジネスマッチングに取り組んでいる。同時に、RIT 事業を通じてベトナム企業のレベルアップの必要性が明らかになり、これを補完・フォローアップするために、北九州市の発案で、KITA を実施機関として JICA 草の根技術協力事業に申請、採択された。現在、「ハイフォン市製造業の工場管理力向上プログラム」（第一期：2011～2013 年度、第二期：2013～2015 年度）として、５S 研修や企業診断等の協力を実施している。すでに草の根事業で指導・育成したハイフォン市企業数社と北九州企業との商談が実現するなど、JICA 事業と JETRO の RIT 事業のシナジー効果が現れている。こうした北九州市の強いイニシアティブは目をみはるものがある。さらに KITA という専門技術組織が国際協力と海外ビジネスの両方に関わることで、国際貢献と北九州地域の産業発展に調和がとれた形で寄与しているといえる。

○ 諏訪地域において技術開発、事業化、国際交流を積極的に進めている取り組みとして、2000 年から続いている「デスクトップファクトリー（Desktop Factory: DTF）研究会（以

ケーススタディを加えて今後、公開する予定である。日本語・英語・中国語で作成。

[27] JETRO の地域間交流支援（Regional Industry Tie-Up）事業で、日本各地の中小企業がグループ単位で海外地域との間でビジネス交流を進め、商談することを支援。商談の結果、輸出や技術提携、共同製品開発等が行われ、ひいては地域産業活性化に資することを目的としている。

下、DTF 研究会)」がある。DTF とは、卓上の小さい機械・工場で小型部品を合理的に生産するもので、諏訪地域が得意とする精密機械の技術を活かせる分野として海外展開（特に欧州）を視野に共同研究・事業化が進められている。研究会は 8 企業 5 機関で発足し、現在は 27 社 8 機関が参加している[28]。高い技術をもつ地元の中小企業が活動の中心を担い、幹事役は岡谷市の（株）平出精密、事務局は長野県テクノ財団が務めている。開発された技術を持ち帰って事業化することが研究会の方針であり、各社が積極的に共同研究に取り組むインセンティブになっている。国際交流事業では、JETRO の地域間交流支援（RIT）事業に採択され（2007～2009 年度)、産業集積地で有名なスイスの研究機関やフランスの企業支援機関との交流を行った。超精密卓上機械の共同研究、新製品開発、欧州・日本相互の新規市場開拓をめざしている[29]。「DTF 国際フォーラム in 諏訪」開催（2005 年、2008 年)、フィンランド・スイス・フランス等へのミッション派遣、諏訪圏工業メッセを含む国内外の展示会出展等にも積極的に取り組んでいる。

共同研究や国際交流事業には多額の資金がかかる。DTF 研究会では、国・県の競争的資金に積極的に応募しているが、事務局として長野県テクノ財団が果たすコーディネーターの役割は大きい。公的支援の活用には、利用できる施策の探索から申請・報告書等の作成にいたるまで多大な情報と労力が必要になるが、同財団は各種施策を熟知し、また熱意をもって公的資金の獲得支援を行っている[30]。ここでも、かつて諏訪で事業展開していた大手企業 OB が事務局チームを支えている。このように、長野県テクノ財団や DTF 研究会はハイテク分野の中核となる中小企業を支援しており、ボトムアップ型で小さい企業に広く手が届く支援をしているスワモと補完的と言えよう。

（3）企業をつなぐリーダーたち

中小企業発で、同業者をつなぎ、海外進出のリスクやコストを軽減する仕組みづくりに取り組むイニシアティブもある。ここには、中小企業ならではの視点が反映されている。

○ ザ・サポート株式会社は、ベトナムで小規模レンタル工場を中核とした中小企業の共同進出（「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。2013 年に南部ドンナイ省ロンドウック工業団地内に現地法人、ザ・サポートベトナム有限会社を設立した。同工業団地レンタル工場に進出する、日系中小企業がものづくりに専念できるように、設立から設立後の運営までサポートする。ザ・サポートベトナムの主な業務は 3 つで、①インキュベーション・ファクトリー運営業務（小区画レンタル工場（100 ㎡から）のサブリース、製造請負業（生産受託)、

[28] 2014 年 3 月時点のホームページ公表情報。会員企業 27 社のうち、24 社が正会員、3 社が準会員である。アドバイザー・支援機関は、関東経済産業局、産業技術総合研究所、信州大学、長野県工業技術総合センター、岡谷市、長野県工科短期大学校、綿貫国際特許・商標事務所、（公財）長野県テクノ財団である。

[29] 「長野県諏訪地域－スイス及びフランス･オートサボア県案件」（2007～09 年度）

[30] （財）商工総合研究所「中小企業とネットワーク～その現状と課題～」平成 22 年 9 月、平成 22 年度調査研究事業報告書の pp. 31-35 を参考にしている。

②コンサルタント等のサポート業務（投資ライセンス取得等の会社設立支援、共同利用施設（食堂、会議室等）の提供、③人材育成事業（日本語教育、ワーカー教育等）である。

ベトナム共同進出の旗振り役が富士インパルス株式会社（大阪府豊中市）社長と彼を支える有志である。富士インパルス社は、米国、中国、そしてベトナム（1997 年から）に事業・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。」[31]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。前述した、近畿地域の関西ベトナム経済交流会議は、この大阪の中小企業発のイニシアティブを「関西裾野産業集積支援モデル事業」として位置づけ、官民一体となってその具体化に様々な支援を行っている。例えば、ザ・サポートベトナムの設立にあたり、当初ドンナイ省人民委員会は前例のない事業という理由で慎重な姿勢を見せたが、近畿経済産業局によるベトナム政府とドンナイ省当局との協議、ロンドウック工業団地事業者による協力の結果、ザ・サポートベトナムは投資ライセンス許可を円滑に取得することができた。中小企業のリーダーの熱意が、官民の関係者を動かし、支援プラットフォームづくりに貢献した例といえよう。

○ Valuable Industrial Technology（V.I.T.）社は、株式会社フクイ（愛知県）が経営し、テクノ高木株式会社（岐阜県）と共同で 2011 年 3 月にタイに立ち上げた無人搬送車製作、搬送機・製缶品・専用機の会社である。サムットプラカン工業地域のレンタル工場（約 825 ㎡、250 坪）に入居し、自社の製造拠点とすると同時に共同出資企業（当初 10 社、2013 年 9 月時点で 19 社）のタイ進出支援拠点として運営している。従業員は 12 名である（日本人 1 名が現地法人総責任者）。V.I.T.としてものづくりをしながら、出資企業のニーズにカスタマイズした支援を提供しており、具体的には人材確保、商社機能、受注窓口、生産スペース提供、機材設置のための場所貸し等を行っている。出資企業（出資金及び年会費を納入）は、これらのサービスを実費でうけることができる。単独の中小企業では受注することが難しい案件でも、現地で共同マーケティングを行うことで受注が増えることも期待している。出資企業の独立支援、会社設立の手続き支援やコンサルティングも行っている。

V.I.T.を設立したフクイは、物流機器を売買する小さい商社である。海外進出したいが様々な困難に直面している地元零細企業が少なくないことを知り、何とか仲間を支えられないかという思いで、出資企業に海外進出リスクを下げる拠点とサービスを提供する決意をした。現地進出の直接のきっかけは、愛知中小企業家同友会で懇意にしていた企業（すでにタイに進出）から、移転するため、現地の空き工場を活用しないかという提案があり、その提案をうけたことによる[32]。V.I.T.発足のための出資も愛知中小企業家同友会で募集した。最近は現地調達化の波が押し寄せており、メーカーから

[31] ザ・サポート株式会社のホームページを参照。https://www.thesupport.jp/network/page1-1.html
[32] 中部経済産業局(2013)「愛知、岐阜の中小企業が連携、タイで共同マーケティング」（平成 23 年 12 月現在）及びV.I.T.社とフクイからのヒアリングをもとにして、筆者にてまとめた。

タイで生産した製品でないと購入しないと言われることが増えており、V.I.T.が現地窓口になっている。「現地に連絡先がある」ことが重要なポイントとなっている。

以下に、（1）～（3）で紹介した取り組みを整理して示す。

表２－３　「つながり力」を高める特徴ある取り組み

特定国への進出支援をターゲットし、官民一体となった協力を重層的に展開	
関西ベトナム経済交流会議 （事務局：近畿経済産業局）	・近畿地域支援会議の特別部会、関西中小企業のベトナム展開の支援プラットフォーム ・ベトナム商工省及びドンナイ省と協力文書を締結、政策レベルで協議・交渉する体制を構築 ・ベトナム計画投資省に「関西ビジネスデスク」を設置、関西企業の現地での要望・問い合わせに対応。ドンナイ省に「ドンナイ省関西デスク」を設置、ワンストップサービス体制を強化 ・中小企業の共同進出を支援する「関西裾野産業集積支援モデル事業」を実施
国内ものづくり支援を拠点に、海外展開に関する情報ネットワークとつながる	
MOBIO／ものづくりビジネスセンター大阪（大阪府）	・ものづくり支援総合拠点であるMOBIO、MOBIO-Café海外研究会を開催 ・国内外のキーパーソンが登録する海外展開支援サポートネットワーク構築
スワモ／諏訪圏ものづくり推進機構（NPO）	・諏訪地域（広域6市町村）のものづくり支援団体。大手企業OBが担い手 ・諏訪圏工業メッセの開催（年1回）により、地域内外及び海外の企業マッチングを実施 ・他機関と連携して、スワモを窓口に、諏訪地域の中小企業海外展開支援ネットワークを構築中
尼崎国際ビジネス交流会 （事務局：尼崎信用金庫）	・オール尼崎で企業への海外展開に関する情報共有、定期的な会合と交流会（尼崎市、尼崎地域産業活性化機構、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会、尼崎信用金庫）
海外展開支援の拠点で「寄り添い型支援」を実施、企業とつながる	
神戸市アジア進出支援センター （神戸市）	・中小企業に対する「寄り添い型支援」（登録アドバイザーとセンター職員）、地域経済活性化という目標に照らして「海外進出のチェック項目」を念頭において相談・助言 ・海外進出に関する情報発信、海外ミッション等 ・JETRO神戸と同じフロア、内部専用通用口でつながる
あいち国際ビジネス支援センター （愛知県＋あいち産業振興機構）	・ナビゲーション相談会（海外展開支援機関が一堂に会するワンストップ大相談会、2011～13年度） ・海外ビジネス・ハンズオン支援（国際ビジネス＋経営指導アドバイザーが同席） ・ベトナム計画投資省に「愛知サポートデスク」を設置、県内企業の要望・問い合わせに対応 ・JETRO名古屋と同じフロア
海外展開支援の拠点をつなぎネットワーク化、及びワンストップ化	
KTI／北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター（北九州市）	・市の国際ビジネス振興課、JETRO北九州、北九州貿易協会の連携によるシームレスな国際ビジネス支援拠点（同じフロア） ・アジアの姉妹都市提携を積極活用して、ビジネス交流を推進
ビジネス手法で進出先国の開発ニーズに対応、相互互恵で相手国とつながる	
アジア低炭素化センター （北九州市）	・市の環境局直轄でKITA、IGESと一体化して運営 ・「北九州モデル」の構築・発信 ・技術輸出、及び環境配慮型の都市輸出 ・補助金事業に応募する企業への支援、センター自身の個別事業への参加等
KITA／北九州国際技術協力協会	・国際協力を通じて環境・産業技術の海外展開を推進、JICA北九州と連携（研修員受入、専門家派遣や協力事業） ・最近は、JETROとも連携（RIT事業等）、現地企業とのビジネスマッチング支援も実施 ・大手企業OBが担い手
DTF／デスクトップファクトリー研究会 （長野県テクノ財団）	・先端精密機械の中核企業と支援機関による共同研究・事業化 ・国際交流事業（JETROのRIT事業、国際フォーラムや展示会出展等） ・長野県テクノ財団（事務局）による公的資金の獲得支援
企業をつなぐリーダー（中小企業相互の連携）	
ザ・サポート（大阪府）	・中小企業のベトナム共同進出支援（関西裾野産業集積支援モデル事業の旗振り役） ・インキュベーション・ファクトリー運営、コンサルティング、人材育成支援等
V.I.T.（愛知県）	・タイに進出、自らの製造拠点を、共同出資企業のタイ進出支援拠点としても活用し、カスタマイズした支援を提供（人材確保、生産スペース提供、場所貸し、共同マーケティング等）

出所：国内各地で行ったヒアリング結果をもとに、筆者作成。

４．相手国との互恵的な協力（相手国とのつながり方）―タイとベトナムの比較から

日系中小企業の海外進出を持続的にするためには、長期的な観点から相手国と互恵的な協力関係を築くことが重要になる。その際、進出先の国ごとに産業発展段階や日本との経済関係は異なるので、相手国が直面する課題や日本に対する要望にも違いがでてくる。本節ではタイとベトナムを比較分析し、相手国の産業開発ニーズに合致した、互恵的な中小企業の海外進出のあり方について考察する。

タイとベトナムの工業化には共通点と相違点がある。共通点としては、①外国直接投資（FDI）を活用した工業化戦略の採用、②ある程度の国内市場と人口規模、③日系企業の関心や存在感の大きさ、が挙げられる。一方、主な相違点として、FDI 集積や裾野産業発展の度合いがある。1970 年代から外資主導型で工業化を進めてきたタイと、90 年代以降の約 20 年の経験しかないベトナムとでは、工業化の成熟度に違いがある。

表２－４と表２－５が示すように、タイは高位中所得国（2012 年の一人当たり所得 5,479 米ドル、世銀データ）であるのに対し、ベトナムは低位中所得国（同 1,755 米ドル）であり、外資誘致政策、民間ダイナミズム、人材育成、インフラ整備等において、タイはベトナムより相対的に高い発展段階にある。これは、ベトナムの政策や事業環境は日系中小企業にとって全般的に厳しいことを意味する。一方、タイでは受注競争や採用難がより深刻ある。タイは裾野産業の発展や FDI 集積がベトナムより進んでいるだけに、地場企業や進出済の日系企業との競争は厳しい。タイでは自動車・電子部門で一定の能力・人材が育ってきているが、賃金上昇や厳しい人材不足により労働集約的工程の継続は困難になってきている。2013 年 1 月からの最低賃金引き上げ（全国一律で 300 バーツ/日＝280 ドル/月）はこれに拍車をかけ、官民ともに、労働集約的作業の周辺国シフトが進んでいる（タイプラス・ワン）。政治的安定については、ベトナムの共産党一党支配は当面は揺るぎそうもないが、タイについては最近の混迷した政治情勢を注視していく必要があろう。

表２－４　タイとベトナムの基礎経済指標の比較

	タイ	ベトナム
人口 *1	6,678万人	8,877万人
実質GDP成長率 *2	6.5%	5.2%
一人当たりGDP（名目） *3	5,480米ドル	1,755米ドル
失業率 *4	0.7%	1.8%
製造業作業員の月額賃金 *5	366米ドル	162米ドル
日系企業進出数 *6	3,924社	1,542社
在留邦人数 *7	55,634人	11,194人
日系企業の現地調達率 *8	52.7%	32.2%

出所：
1.*1,2,3,4は、世界銀行のWorld Development Indicators（2012年データ）。
2.*5,8は、JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2013年度調査）
3.*6は、帝国データバンクの実態調査（タイは2014年1月時点、ベトナムは2012年1月末時点）
4.*7は、外務省データ（2012年10月1日時点）

表２－５　タイとベトナムの投資環境の比較

	タイ	ベトナム
政策の質全般	政策能力・調整は全般に弱いが、一部に優れた部署がある。工業本省は弱いが、個別分野で幾つかの成果が見られる。	政策の意欲・能力が低く、20年来、改善が遅い。指導者、実務者、省庁、諸課題を問わず、当事者意識が弱い。
政治安定	政権交代やデモは多いが、今までは外資に深刻・長期的な影響は及ぼさなかった。2013年に深刻化した政治的混迷については注視する必要あり。親日的。	共産党一党支配は当面は揺るがない模様。親日的。
民間ダイナミズム	外資中心の自動車・電子、その裾野産業、中華系財閥等は活力がある。長年の工業化努力で地場産業の発展がみられる。人手不足と賃金上昇が深刻。	弱い。品質要求への理解が不足。外資への売り込みも消極的。国有企業・軍ビジネスの存在。中華系資本は少ない。賃金はタイの2分の1以下。
開発計画	指示的5ヵ年計画あり。NESDBは有能。現政権の「国家戦略」は実効性不明。	5ヵ年計画、10ヵ年戦略は総花的・一般的で実効性がない。
外資誘致政策	BOIは有能。2015年1月より、ゾーン制から選択的産業支援に移行する方向で検討中。	弱い。権限が地方・省庁に分散されており、一貫性・透明性が低い。
中小企業政策	裾野産業以外の中小企業への一般支援は弱い。中小企業庁の能力、金融連携も弱い。	弱い。中小企業・裾野産業の政策が分離。日本が支援するも政府施策となっていない。
人材育成	官民・外資・援助により一定の人材が育っている。科学技術振興は今後の課題。	教育の質が問題。初級訓練は多いが、援助以外に一貫した産業人材育成がはない。
インフラ	全般によいが、バンコクの渋滞は深刻。	不十分だが、日本の支援等で建設中。
工業団地	日系企業の投資増・洪水回避により優良団地への需要は底堅い。	数は多いが良質な団地・貸し工場は限られる。日系企業の投資増により不足気味。

出所：大野健一（2013）APIR 研究会報告資料「東アジアの工業化戦略と日系中小企業の進出―ベトナムとタイの比較」2013 年 12 月をベースに作成。

こうした投資環境全般に加えて、日系中小企業の観点からみた場合、タイとベトナムには大きな相違点がある。

第１に、日系中小企業の進出に対する相手国の受けとめ方の違いである。ベトナム政府（中央・地方）は、裾野産業振興のために日系中小企業の進出を全面的に歓迎している。これに対し、裾野産業が育ってきているタイでは[33]、地場企業と競合しない高付加価値技術やハイテク分野であれば歓迎するという条件付の受容である。タイの外資政策は、無差別・開放性・透明性の時代から、より付加価値・技術への貢献を重視した選択的優遇へシフトが

[33] タイ工業省産業振興局裾野産業振興課によれば、ベトナムは 25 年前のタイの段階とのこと。実際に、日系企業の現地調達率は、タイがベトナムを大きく上回っている。

始まっている。（現在、政治的混乱で停滞しているが）近い将来に発表されるだろう新投資優遇策は、この政策シフトを反映したものになる見込みである。タイ投資委員会（BOI）はヒアリングにおいて、日系中小企業の進出について、地場産業が育っていない業種・工程（ミッシングリンク）に限った参入、及び技術移転を通じた裾野産業のレベルアップへの貢献を求めたいと強調していた[34]。またタイ工業省産業振興局、タイ商工会議所、泰日工業大学等からも、進出済の日系企業の層が厚いなか、日系中小企業の大量進出がタイ地場産業との競争を激化させるのではないか、という懸念が示された。タイ側は、高付加価値技術をもつ日系中小企業と合弁（JV）を通じた技術移転を強く要望している[35]（詳細は第5章、第7章を参照）。すなわち、タイの政策や事業環境はベトナムより良好だが、既存の現地・日系中小企業との競争は激しい。タイ進出を検討している中小企業は、ビジネスモデル・戦略・人脈・積極性をしっかり構築し、覚悟したうえで進出する必要がある。

ベトナムの場合は政策・制度が発展途上であり、事業環境や政策面の障害はタイに比べてはるかに大きく、中小企業が単独で克服できる問題ではない。それゆえ、①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ついて、中央政府、地方自治体、工業団地側等に対して政策的働きかけや必要な能力強化を行うこと、②地方自治体として、外資受入れに積極的な相手国の自治体との連携・交渉を強化すること、がきわめて重要になることは、2012年度の研究報告書で提言したとおりである[36]。現地の日本大使館や商工会議所、必要あれば二国間の政策協議の枠組を通じた政策的働きかけが求められるゆえんである。この点については、政府レベルでは「日越共同イニシアティブ」（2003年～）や「ベトナム工業化戦略」（2011年～）等の日越両国間の政策対話が実施されている。また、近畿経済産業局がベトナム商工省やドンナイ省と経済交流の推進にむけた協力文書を締結して政策的働きかけを行ったり、関経連が（近畿経済産業局と連携し）ベトナム計画投資省外国投資庁と協力して、関西ベトナム・ビジネスラウンドテーブルを開催し（年1回）、投資環境の課題について日越の官民で意見交換する機会を設けている例もある。愛知県もベトナム計画投資省と覚書を結び、愛知ベトナムデスクを同省外国投資庁内に設置して、進出企業が直面する現地の課題に対して政策・実務面な働きかけができる体制を構築している。北九州市は姉妹都市関係を最大限に活用して、ハイフォン市と多岐にわたる国際協力・ビジネス交流を行っている。

第2の違いは、タイでは日本が1950年代に遡って留学生交流、ODAや経済協力を実施してきた蓄積があり、産業開発分野においても現場主義でものづくり重視の日本の価値観に共感し、日本式の製造技術や生産管理システムを習得した人材、及びそれを教育・普及する組織が育っていることである（第7章参照）。ベトナムでも1992年のODA再開以来の蓄積があるが、2012年実績が示すように、同国は日本のODAの最大の供与先になってい

[34] 2013年9月の現地調査におけるタイBOIとの面談による。
[35] 他方、すでにタイに進出している日系中小企業からは、タイ企業とのJVは理論的には、技術オンリーの日系企業の不足能力を補完する選択肢になるが、ビジネス習慣が違うので慎重に検討すべき、といった指摘があった。JVの実現可能性・是非については日本側でも様々な見解がある。
[36] アジア太平洋研究所(2013)、大野泉「ものづくり中小企業の海外進出―支援策、事例、提言」第2章、pp. 23-55。

る（支出純額ベースで 1,646.71 百万ドル、外務省データ）。昨年度の研究報告書で述べたとおり、現在、インフラ整備、人材育成、制度構築、政策支援等において数多くの事業が実施され、裾野産業・中小企業支援においても様々な協力が行われている[37]。後者の例としては、中小企業支援機能強化プロジェクト、JICA 日本センターの経営塾、シニアボランティアチームによる地場の裾野産業支援、現地の製造技術・技能者育成を支援するハノイ工業大学、「人財」をコアとして日系企業のベトナム進出とベトナムの工業発展を支援する人材派遣企業のエスハイ社（JICA は海外投融資で校舎拡充を支援）などがある。これらの事業で日系中小企業の進出に役立つ情報があれば、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有用と思われる。よって、ベトナムの場合には、タイ以上に、実施中および今後予定されている ODA 事業において、日系中小企業との連携をより意識した活動を盛り込むことが有用と思われる。

以下では、長年にわたる両国間の官民の人材交流、ODA や経済協力を通じてタイに蓄積された人材・組織ネットワークの事例を紹介する（これらに限るものではない）。こうした現地の社会に根ざしたネットワークは、工業団地や貸し工場の探索、現地パートナー探しを含むコンサルティングやビジネスマッチング、さらに産業人材の供給などにおいてきわめて役に立つと思われる。現地社会のニーズに合致した形で日系中小企業の進出を助けることが期待される。

○ 泰日経済技術振興協会（TPA）は、1970 年代当時に経済摩擦で悪化した対日感情の悪化を憂いた、元日本留学生・研修生の有志が集まり 1973 年に設立された公益法人である。日本からタイへの最新技術と知識の移転・普及、人材育成を目的として、工業技術・日本語の研修・出版、検査、企業診断などの活動を実施している。TPA が 2013 年夏から開始した取り組みとして、「泰日投資促進プロジェクト」（J-SMEs）がある。これは約 400 社の日・タイ企業を会員（うち 6～7 割はタイ企業）にもつ TPA の知識・情報力、信頼にもとづくネットワーク力を強みに、互恵関係を生みだしながら日系中小企業のタイ進出支援をめざす取り組みである。具体的には、①日系中小企業とタイ企業のビジネスマッチング（生産委託、独資、合弁等の可能性）、②タイでの事業立ち上げに関し、日系中小企業にコンサルティング・調査・各種サポートの提供、③タイ企業の日本視察プログラム、等[38]が含まれる。

○ 泰日工業大学（TNI）は、TPA の活動を基礎に 2007 年に創立された、現場・実践重視のものづくり教育を目標とした教育機関である。タイ産業界で需要の高い分野（自動車、電気電子、ICT、生産技術）を重視し、日本のものづくりに直結する実務、かつ実践的な技術と知識を備えた学生を育成している。産業界やタイ国内外の各種日本機関との強い協力関係を活かして、現場のインターンシップ教育も実施している。卒業生は日本語が話せるので、日本企業からの引き合いは多いとのことである。日本は TPA

[37] アジア太平洋研究所（2013）、大野泉「『ものづくりパートナー』としてのベトナムの可能性」第 4 章、表 4-4、4-5、pp. 82-83 参照。
[38] http://www.tpa.or.th/industry/j-sme_brochure.php

や TNI に対して長年、HIDA（前身は AOTS）やアジア学生文化協会（留学生受入れ）を含む官民で技術支援・人材派遣・企業協力を行ってきている。日系中小企業の進出支援においては、タイ側の産業開発のニーズに合致したものであることが望ましく、長年の経済交流を通じて両国をつなぐ役割と信頼関係をもち、かつタイ人の主体性のもとに運営されている組織をパートナーとして取り組むことは重要と思われる。

○ 中小企業診断士（Shindan-Shi）については、アジア通貨危機後のタイ支援政策パッケージの一つとして、1999 年より JICA や HIDA による専門家派遣や技術協力を通じて、育成されたタイ人企業診断士が約 450 名いると言われている。その後、タイ側は引き続き簡易な研修を継続し、2,000～3,000 名の企業診断士を育成した（ただし、国家資格として制度化されていない。中小企業診断士として工業省の事業に参加した人材はデータベースに登録されているとのこと）[39]。また、最近、JICA は「地方中小企業振興制度確立計画（2009～11 年）」、「中小企業診断士再教育プロジェクト（2010 年）」、「地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト（2013～16 年）」を通じて、診断士制度の確立・普及を支援している。タイ人企業診断士は、日本とタイのものづくりを橋渡しする専門家人材である。こうした人材を、進出する日系中小企業と現地企業とのビジネスマッチング等を行うコーディネーターとして動員することも検討すべきだろう。

○ チュラロンコン大学サシン経営管理大学院日本センター（以下、サシン日本センター）は、日本の大学との共同研究、日系企業を対象とした経営管理教育、コンサルティング等を行っているが、加えて、2012 年から大阪府松原市にある阪南大学の中小企業ベンチャー支援センターと連携して、日本とタイの中小企業ビジネスマッチングに取り組んでいる（詳細は第 5 章を参照）。これは日本とタイの大学の企業支援機関が連携し、それぞれがもつ産業界とのネットワークを活用して日・タイの中小企業のビジネスマッチングを行う試みとして注目される。サシン日本センターは、JICA が実施中の「タイ国 日タイ・産業クラスターリンケージ強化のための体制整備調査」（通称、「お互い」プロジェクト）にも参画している。第 3 章、第 5 章で詳述しているように、「お互い」プロジェクトは、両国の互恵的な産業リンケージに資する日本の中小企業及びインフラ関連企業のタイ・メコン地域への事業展開や拡大に寄与する目的で様々な調査や情報整備、提言策定を行うことをめざしている。

５．おわりに

わが国の中小企業の海外展開支援は、立ち上げ期をへて支援拡充期に入り、2012～13 年頃からは地域・地方自治体による取り組みが本格化した。これをうけて、本章では 3 つの観点から分析を行った。第 1 に、政府や経済協力機関等、国レベルで新たに導入された支援策についてレビューした。特に中小企業に対するハンズオン体制の拡充・強化、多様な支

[39] 2013 年 9 月に実施したタイ現地調査時に工業省裾野産業振興課からのヒアリングによる（以前、中小企業診断士育成の担当者であった）。

援機関が連携した実務レベルのプラットフォーム構築、ODA の戦略的活用といった施策は、中小企業に寄り添い、国内の海外（相手国を含む）の様々なリソースをつなぐ機能を強化する努力として重要である。今後、国レベルの新施策が機能し、地域・地方自治体レベルで本格的に始まった支援策と重層的につながっていくことを期待したい。そのためには、地域・自治体レベルでも「つながり力」を高める努力が重要になる。

第 2 に、国内各地の産業集積地で地方自治体、経済団体、NPO 等が取り組んでいる海外展開支援策のうち、特徴的な取り組みについて紹介した。各産業集積地は長い歴史の中で独自の発展を遂げており、ものづくり中小企業の海外展開のニーズや方向性は地域によって異なる。したがって、海外展開支援においては、地元の中小企業の状況をよく知る組織・人材が連携のハブとなり、既存の関係性を超えた内外のネットワークを創っていくことが重要になる。今回の国内調査を通じて、地域によって連携ハブのリーダーとなる組織・人材に様々なパターンがあることが分かった。大阪府 MOBIO は、ものづくり支援の拠点がイニシアティブをとって海外展開の情報につなぐ役割を果している例である。北九州や神戸では市が直轄の支援センターを設置して予算・人員を確保し、関係機関とのネットワークハブとして機能している。尼崎では、地元の中小企業に身近な存在である信用金庫が尼崎国際ビジネス交流会を発案し、「オール尼崎」による海外展開の情報発信・交流のハブになっている。スワモや KITA は、地元企業の支援に情熱を注いでいる大手企業 OB をリソースパーソンとした組織（NPO、公益法人）が重要な役割を果たしている例である。DTF 研究会については長野県テクノ財団が事務局として積極的に関わり、共同研究や国際交流事業に必要な公的資金の動員を支援している。また、近畿経済産業局を事務局とする「関西ベトナム経済交流会議」のように、地元中小企業のイニシアティブで始まったベトナムへの共同進出をモデル事業と位置づけ、官民一体で支援する取り組みへと発展させた例もある。

第 3 に、タイとベトナムの比較分析をもとに、相手国と互恵的な関係を築くために、進出先各国の産業発展段階などの現地の事情を理解したうえで、中小企業の海外進出を支援する必要性を指摘した。まず、タイとベトナムは、日系中小企業の大量進出に対する受けとめ方に大きな違いがある。裾野産業が育ってきているタイは、高付加価値技術をもつ企業であれば歓迎するが、地場企業と競合する分野・工程では慎重な姿勢を示している。これに対して、ベトナムは日系中小企業の進出を全面的に歓迎し、中小企業専用の貸し工場の建設にも意欲的である。ただし、ビジネス・居住環境においてベトナムはより困難で、投資環境の整備に向けた政策的働きかけが必要である。次に、長年の経済協力や人材交流を基盤として、タイにはものづくり技術や文化を理解する組織・人材層が厚い。日系中小企業の進出においては、こうした蓄積を活用してタイ側との共創プロセスで生み出すことが重要である。ベトナムにおいても一定の蓄積はあるが、相対的には、現在活発に展開している ODA を通じた協力をいかに互恵的にしていくかといった発想が重要になると思われる。

以上をふまえると、日本が中小企業の海外進出を積極的に推進する場合、日系中小企業が

進出先として関心をもつ東南アジア諸国を対象に、「ものづくりパートナーシップ」ビジョンを策定することを提案したい。参考になる過去のイニシアティブとして、1978 年の「福田ドクトリン」による東南アジア開発援助の長期構想の提示（当時、福田赳夫首相）、1981 年の ASEAN5 カ国における人造りセンター構想（当時、鈴木善幸首相）がある。これらは 1970 年代にタイやインドネシアでおこった日系企業の進出急増に対する反日運動に配慮して打ち出された、互恵的パートナーシップである。今日的コンテクストにおいて、中小企業の海外展開支援という日本の産業政策と、相手国との産業開発協力を調和化させて、ぜひとも東南アジア諸国と互恵的関係の中で日本型ものづくりのアジア展開を進めてほしい。

参考文献

アジア太平洋研究所（2013）、『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。

大野健一（2013）、「東アジアの工業化戦略と日系中小企業の進出―ベトナムとタイの比較」第 4 回 APIR 研究会報告資料、2013 年 12 月 19 日。

近畿経済産業局（2013a）、「ベトナムに関西中小企業の集積地”Kansai Supporting Industry Complex”が誕生！」News Release、平成 25 年 9 月 19 日。

近畿経済産業局（2013b）、「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。

近畿経済産業局（2014）、「関西とベトナムとの経済交流の取組」資料、通商部国際事業課、平成 26 年 3 月。
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/vietnam/kansai_vietnam_conference2014_3.pdf

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）、「中小企業の海外展開支援について」資料、平成 25 年 8 月。

神戸市アジア進出支援センター（2013a）、「神戸市の中小企業に対する海外進出支援」、2013 年 12 月、壇特竜王所長 報告資料。

神戸市アジア進出支援センター（2013b）、「『情報発信』＋『寄り添い型支援』」、2013 年 12 月。

商工総合研究所（2010）、「中小企業とネットワーク～その現状と課題～」平成 22 年 9 月、平成 22 年度調査研究事業報告書。

諏訪圏工業メッセ実行委員会（2012）、「わが社の『ひとわざ（一技）』PR」、長野県テクノ財団諏訪レイクサイド地域センター、NPO 諏訪圏ものづくり推進機構、2012 年 11 月発行。

中部経済産業局（2013）、「愛知、岐阜の中小企業が連携、タイで共同マーケティング」（平成 23 年 12 月現在）http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/pdf/fukui.pdf

日本経済再生本部（2013）、「日本再興戦略―JAPAN is BACK―」平成 25 年 6 月 14 日。

日本貿易振興機構（JETRO）（2013）、「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2013 年度調査）、海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課、2013 年 12 月 12 日。

第３章　ものづくり中小企業の海外進出と地方自治体の役割

領家　誠

１．はじめに

ものづくり中小企業の海外進出が活発化している。それも、従業員数、資本金規模の小さな企業においてでもある。日本の自治体は、そうした企業への多様な支援を進めている。ものづくり中小企業への支援としては、輸出型の支援、海外への生産展開型の支援に大別される。業種業態別では、工業製品を中心とした部材の製造や加工など主としてB to B支援と食品や生活用品など消費財のB to C支援に大別される。本章では、ものづくり中小企業を対象に、大阪府でものづくり中小企業の業態として約9割を占めるB to Bの業種業態への支援、特に生産拠点や生産機能の海外展開に対する支援（以下「生産展開型支援」という）を中心に、近畿圏の自治体支援の現状と課題を踏まえた、今日的な支援のあり方について考察したい。

２．自治体における海外進出支援の基本的な枠組み

（１）相談

自治体における相談体制は、商社OBや大手メーカーの海外駐在経験者などを嘱託や報酬により配置し、週のうち数日を相談日として窓口を設けるのが一般的である。雇用者は、自治体が直営でするほか、各自治体の外郭団体である産業支援財団（以下「産業支援財団」という）に配置する手法も多くとられている。

表３－１にあるように相談内容は、輸出支援となる貿易相談、進出に関する現地情報の提供、手続き案内が主なもので、進出方面を絞った窓口も設置されてきている。また、専門家の派遣による伴走型のサポートが実施されている。

相談は、もっとも基本的な支援の手法であるが、カウンターセールス的な「待ちの姿勢」では、多くの企業が利用する手法にはなりえない。日常的な訪問やセミナーなど誘客的な手法と組み合わせることが重要である。また、相談を実施する専門家の多くは自治体や産業支援財団のプロパー職員でないため、相談の内容や助言の効果も一律でなく、相談現場に立ち会うなどしないかぎり、企業にとって、有益な手法となり得ているのかの検証も難しい。ややもすれば、「お任せ」の相談になってしまう。

昨今、企業の抱える課題は多岐に渡っており、従来の輸出を中心とした貿易相談から海外での生産分業を前提とした、生産委託、合弁・独資による進出など多様化してきている。進出先の国の経済・雇用・商習慣などに合わせたきめの細かい助言も不可欠である。そして、製品や技術の競争優位性、海外展開する際に必要となる人材の確保・育成など海外展

開の前提となる経営そのものへの目配りも欠かせない。加えて、相談員の属性の多くは、大企業等の大きな組織の経験者が多い。中小企業では限られた内部資源で海外に展開するという相手側の立場にたった助言ができるかも重要な要素である。

表３－１　近畿の自治体等における相談窓口

支援制度	内容	実施機関等
貿易投資相談窓口	海外との貿易や海外展開に関するアドバイスの提供	(公財)滋賀県産業支援プラザ
京都府海外ビジネスサポートセンター	貿易実務に通じた相談員が海外展開に関する相談を実施	(公財)京都産業２１
貿易・投資に関する相談業務	海外現地情報の提供、貿易実務の相談、海外販路、仕入先相談、ジェトロ開催のセミナー、イベントの紹介	(公財)京都産業２１
ビジネスサポートセンター	貿易実務に精通したアドバイザーが海外販路開拓のためのアレンジ、海外との取引相談やアドバイスを提供	(公財)大阪産業振興機構
海外ビジネス相談事業	海外取引に精通した常勤アドバイザーによる貿易・投資相談。中国・ベトナム・インド地域について、各専門ビジネスアドバイザーとの個別面談を実施	(一財)大阪国際経済振興センター
モノづくりワンストップ支援事業	海外販路開拓相談、海外展開（拠点進出）に関する相談,現地情報の提供や各種手続き等に関するサポートを実施	(公財)東大阪市産業創造勤労者支援機構
中国等ビジネス法律・会計・税務相談会の開催	法律・会計・税務の専門家が、中国・香港・ベトナム及びミャンマービジネスに関連する相談に個別に対応	神戸市
海外展開に関するアドバイス	海外販路開拓・海外市場情報・貿易相談・海外進出などの相談	奈良県　(公財)奈良県産業振興総合センター
専門家派遣	海外との貿易や海外展開に関する高度専門的な課題に対してアドバイス	(公財)奈良県地域産業振興センター
海外ビジネス実現支援事業	海外駐在経験のある商社 OB 等をビジネスアシスタントとして派遣し、海外での商談アレンジや通訳、国内での商品開発や海外取引におけるアドバイス等の総合的なサポートを実施	(公財)わかやま産業振興財団　和歌山国際経済サポートデスク
中国ビジネス活動サポート事業	中国企業との商談アレンジ、中国訪問時アテンド、通訳、提携等の相談、契約アドバイス、官公署届出アドバイス、専門家紹介など、中国ビジネスコーディネーターがサポート。 対中ビジネスに関する情報提供も実施	和歌山県
和歌山国際経済サポートデスク	民間企業出身のアドバイザーが常駐して、ジェトロの有するデータベース等を活用し、県内企業への情報提供、アドバイスを実施	(公財)わかやま産業振興財団

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013（近畿地域中小企業海外展開支援会議）より抜粋・編集。

こうした前提を踏まえ、より有効な相談体制を確立していくには、自治体側の支援理念の明文化と共有、相談状況を検証する仕組みが必要である。そしてなにより、自治体や産業支援財団の職員が、日常的に企業と接する機会を持ち、企業課題をくみ取り、適切な相談員につなぎ、必要な助言につなげることができる「目利き力」をつけていなくてはならない。多くの相談は、単独の相談者で完結することは少ない。(独) 日本貿易振興機構 (以下、JETRO) や (独) 中小企業基盤整備機構 (以下、中小機構)、商工会議所など商工団体、金融機関等との連携も欠かせない。まさに「効率的なたらいまわし」ができるかどうかが窓口としての相談機能の信頼性には欠かせない。

（2）セミナー

相談のほか、海外展開に関するセミナーも古くから実施している支援手法である。これについても、自治体が自ら主催するほか、産業支援財団によるものも多く実施されている。内容としては、海外投資に関しての経済情勢、雇用環境、税制や法規・優遇策等の現地情報の提供、貿易実務に関するものが多い。JETRO と連携して実施している例もみられる。また、表３－２に示すとおり、出前講座や特定の海外展示会への出展に向けてのセミナー、個別相談会を併設したセミナーも開催されている。

表３－２　近畿の自治体等におけるセミナー例

支援制度	内容	実施機関等
MOBIO-Cafe 海外研究会	定員 30 人の海外展開をテーマにした、方面別、実務別等のセミナー・交流会を開催	大阪府　商工労働部 MOBIO (ものづくりビジネスセンター大阪)
出前講座	希望のテーマに合わせて講師を派遣。講座には、5 名以上の参加者が必要。有料	(公財)大阪産業振興機構
海外販路開拓情報提供セミナー	海外販路開拓経験を有する企業の事例紹介・パネルディスカッション等を実施。その後、相談等の支援を通じて、海外展示会や国内でのバイヤー招聘商談会につなげる	大阪市経済戦略局総務部国際課 (公財)大阪市都市型産業振興センター海外展開支援プロジェクト (OBDI)
ひょうご海外ビジネスセミナー	アジア新興国等の現地情報の提供や個別企業の相談対応を行うセミナーを開催	(公財)ひょうご産業活性化センター
海外販路開拓セミナー	経営戦略セミナーやニューヨーク国際ギフトフェアへの出展に向けてのセミナーを実施	奈良県　(公財)奈良県産業振興総合センター

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013（近畿地域中小企業海外展開支援会議）より抜粋・編集。大阪府の取り組みのみ、筆者が追記。

海外展開に関するセミナーは、参加対象とする企業の海外展開の進出段階によって、内容が異なる。整理をすると表３－３のとおりである。セミナーでフォローすることができる段階は、計画段階までとみていい。進出段階では、専門家によるサポート、各国の投資手続き窓口などとの調整段階となり、セミナーによるフォロー効果は限定的である。

表３－３　セミナーにおける情報内容と企業の進出展開段階の関係

情報内容	興味レベル	情報収集	計画段階	進出段階
一般的な情報	●	●		
国別の一般情報	●	●	●	
国別の投資環境情報		●	●	
国別のビジネス環境情報		●	●	
業務別の情報			●	●
国別の人材環境情報			●	●

出所：筆者作成

では、自治体はどのようなセミナーを今後、企画すべきなのか。これまでは、自治体の役割として、「まずは海外に視点を向けてもらう」という動機づけレベルでの一般的な情報や国別の一般情報レベルの内容が多く開催されてきている。それよりもさらに段階が進んだ専門的な内容のものであれば、国や商工会議所、金融機関、大学等のセミナーへの参加を勧めるのが一般的な対応であった。

しかしながら、一般的なレベルのセミナーであれば、これまでに何度も様々な機関が実施しており、Web からでも様々な情報が得られる。今後の自治体の役割として、生産展開型支援にシフトしていくには、より地域の企業の実情にあった支援が必要である。そこで、より効果的なのは、表３－３にあるように個別情報が最も必要となる「計画段階」にある企業を対象としたセミナーである。この段階の企業層を対象とすることで、情報収集段階の企業にもより細かい情報の提供ができ、より高い満足度を得るとう相乗効果も期待できる。

また、この段階の企業層を対象とするセミナーを企画することでの自治体側の効果も見逃せない。企画に際しては、企業側の「個別」ニーズの把握が前提となる。つまり、「どの国にどういう形態で進出しようとしているのか」という一定の推測に足る情報取集が前提となるからである。こうしたニーズに応えるには、テーマや講師の確保に際して、企業や産学公民金の支援機関･者との日常的なネットワーク活動が不可欠になる。この活動こそが、自治体の支援力を向上させる源泉となるものである。

さらに、「情報」の質にも考慮する必要がある。生産展開型支援では、国別、業種・業態別、展開内容（生産委託、合弁、独資等）など多様な課題の掛け算であることも多い。セミナーの内容も専門家によるいわば解答のあるスキル型だけでなく、先行して進出した企業の経験談や現地でネットワークを持つキーパーソンなどによる生きた情報も貴重である。そうした人的資源そのものを情報として提供し、相談やコンサルティングにつなげるための交流機能を併せて持たせることも有効である。

＜実施例：MOBIO-Cafe 海外研究会＞

大阪府では、東大阪にあるものづくり企業の支援拠点である MOBIO において、ものづくり中小企業向けに、週 2～3 回、夜の時間帯にワンテーマの小規模なセミナーと参加者・講師のネットワークを広げる交流会「MOBIO-Cafe」を開催している。

この中で、「海外研究会」と称して、国別のセミナーを開催している。企画の意図としては、すでに進出している企業や、国内外でものづくり中小企業の海外展開支援をするキーパーソンを講師に迎え、リアルタイムの生きた情報の提供と、参加者と講師の人的ネットワークの構築を図るというものである。2012 年度には、APIR 当研究会のベトナムでの現地調査で知見を得た市川匡四郎氏やエスハイ社のレ・ロンソン氏、当時 JICA の専門家でハノイ工業大学にいた森純一氏などキーパーソンによる MOBIO-Cafe ベトナム研究会を開催した。これに参加した企業の一部は、その後、ベトナム現地でも講師に会うなどしてネットワークを広げている。

（3）海外ビジネスマッチング

ビジネスマッチングに関する支援については、海外での支援と国内での支援に分かれる。まず、海外での支援であるが、「近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013」によれば、海外で実施される展示会・商談会への出展補助金の交付やサポートをしているのがほとんどである。展示会の種別としては、B to B 関係のほか、消費財関係の B to C 関係への支援も多く実施されている。

表３－４　近畿の自治体等におけるビジネスマッチング支援

支援制度	内容	実施機関等
海外見本市等出展支援事業補助金	海外見本市等に出展する際に、補助金を交付	滋賀県
企業ミッション派遣・海外見本市出展事業	大阪市が提携しているビジネスパートナー都市（BPC）や海外事務所が活動している海外の主要地域において、それぞれの特性やニーズに応じ、企業ミッション団の派遣や見本市への出展等を実施	大阪市 （一財）大阪国際経済振興センター
海外見本市出展支援・海外での商談会	ものづくり関連中小企業を対象に、国際ビジネス経験豊富なコーディネーターが、海外で「売れる」製品開発や販路開拓のためのアドバイスや、海外情報の提供、海外見本市への出展・商談サポートなどを実施	大阪市 （公財）大阪市都市型産業振興センター
海外見本市等出展支援補助金	海外見本市等に出展する際に、補助金を交付	東大阪市
海外販路開拓展示会・商談会出展支援	海外で開催される展示会・商談会等に出展する際、必要となる経費の一部を補助	神戸市
海外展示会への個別出展支援	海外の専門展示会への個別出展を支援	（公財）わかやま産業振興財団

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013（近畿地域中小企業海外展開支援会議）より抜粋・編集。

次に、国内であるが、同ガイドによれば、大阪市が産業支援財団と共同して、バイヤー招聘型や海外からのミッション団とのビジネスマッチングを実施しているのみであった。国内については、JETRO や中小機構主催のバイヤー招聘型等の国内ビジネスマッチングが多く実施されており、これらの場を活用する自治体が多いと思われる。

＜海外ローカル企業のスクリーニング＞

国内外で実施する海外の企業とのビジネスマッチングにおいて悩ましい問題の一つが、海外ローカル企業のスクリーニングである。会社や発注そのものの存在の真偽から、その企業の財務や技術力の評価をどのように行うかである。これらを自治体や産業支援財団が単独で調査することは人的・予算的制約から難しい。現状は、紹介はするものの取引に至る際は、企業側の自己責任において調査をすることを前提としている。これは、民間のビジネスマッチングサービスでも同様である。

しかしながら、中小企業においても同様に単独で調査をすることは難しく、結果、公的機関を経由する情報について、一定の信用が付与されるのは避けることができない。この点が、自治体や産業支援財団が海外とのビジネスマッチングを実施する際の壁として存在している。

大阪府では、優良企業賞受賞企業で海外取引を希望する企業について英語版冊子を製作し Web 上で公開しているほか、ものづくり支援拠点である MOBIO の常設展示場では、出展企業の英語版ホームページを制作し幅広く海外とのビジネスマッチングを実施している。ただ、この Web 系のマッチングでも大量のスパムメールや売り込み案件の中から、現地企業のスクリーニングが十分にできない状況下で、良質な発注案件を探すというプロセスに相当の労力を割いている。

一方で、現地企業の公開情報自身、不足しているという点も課題である。一般に、財務に関しては、現地金融機関との連携や少量での商取引の実施による探索、技術については、日系企業との取引実態の把握や現地工場への訪問、試作品の発注などにより確認するほかない。こうした点は、昨年 9 月に実施した当研究会のタイ現地調査でも明らかになっている。例えば、財務諸表である。すべての企業において公開が原則であるが、会計士や税理士が不足する中、信用度が低いという声があった。また、現地企業の技術レベルがわかる資料は存在していなかった。

こうした中、海外ローカル企業とのビジネスマッチングを進めていくには、信頼のおける機関と連携して実施するほかない。タイでは、（一財）海外人材育成協会（以下、HIDA、前・海外技術者研修協会（AOTS））の元日本留学生・研修生が中心となり、1973 年に設立された公益法人である泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association: TPA）が、日系中小企業向けの支援に取り組み始めている。

特に400社にのぼるタイ及び日本企業がTPAの会員であること、ものづくり技術に習熟していることなどの強みを生かし、2013年8月からタイ日投資促進プロジェクト（Thailand-Japan Investment Promotion Project : J-SMEs）を開始。タイへ進出を希望する日本の中小企業に対し、①国内外の視察ツアーのアレンジ、②タイ・日双方のSMEsへの研修・セミナーの提供、③技術や経営に関するコンサルティングサービス、④通訳・翻訳業務といったサービスを提供することとしている。こうしたTPAとの連携は、現地ローカルの優良企業とのビジネスマッチングが実施できる可能性があり、今後、連携のカウンターパートとしてその活動に注目したい。

技術のスクリーニングについては、当研究会のベトナム現地調査で訪問したJICAのシニアボランティアによる活動が有効であると感じた。ベトナム、ハノイに駐在するシニアボランティアが現地ローカル企業に対し5Sなど生産管理の指導を半年に渡って実施している。その結果、優良な企業については、JETROベトナム事務所が公開している「ベトナム裾野産業優良企業情報」[1]に情報提供している。

また、タイでは、後述する「タイ国 日タイ・産業クラスターリンケージのための体制整備調査」[2]（以下、「タイ日・お互いプロジェクト」という。）において、技術センサスの手法を用いて、現地、タイの診断士を活用したスクリーニングの取り組みが始まっている。

＜今後の海外ビジネスマッチングの方向性＞

ビジネスマッチングの方向性としては、従来の輸出を前提とした製品・技術の売り込み型から現地での生産を前提とした現地での取引先開拓へのシフトが多くなると思われる。そして、取引先も従来の日系企業だけでなくローカル企業に、発注先のみだけでなく外注先の開拓も、とフォローすべき領域は広がっていくだろう。手法も現行では現地展示会への出展補助などによるサポートが多いが、現地でのビジネスマッチング商談会などを産業支援財団などと共催で実施することも増えていくだろう。

こうしたマッチングは、自治体が実施する場合は、現地駐在機能が質量両面で乏しいため、海外ミッション派遣とセットで実施する場合が多い。その際に重要となるのがマッチング先の探索である。日系企業であればJETROや現地日本人商工会議所、受け入れ側の政府・自治体、調査会社を活用した意向調査から探索先を抽出するなどによるものが多い。

大阪府では（公財）大阪産業振興機構とともに海外ミッション派遣時にビジネスマッチングを開催してきた。過去においては、訪問先企業との交流レベルでその目的は達成されたものの、海外展開が進む中、より効果的なビジネスマッチングへとシフトしてきている。

[1] 日本貿易振興機構（JETRO）「ベトナム裾野産業の優良企業情報」。
[2] 国際協力機構（JICA）が発注、日経BPが受託した調査事業。第2年次の契約期間は2013年5月末～2014年3月末。http://kenplatz.nikkeibp.co.jp/otagai/project/

しかしながら、ミッション参加企業の募集を公募で行うため、常に、現地でのマッチング先の抽出と参加企業の属性に合ったマッチング先の探索との順序について悩ましい課題を抱えている。こうしたことから、現地の展示商談会への参加など組み入れる工夫も講じられてきているが、マッチングの成果、満足度は、参加企業によってばらつく結果となっている。満足度が下がる要因は、受発注企業双方が感じる「ミスマッチ」である。商談という性格上、すべての企業の満足度を満たすことは難しいが、現地調査やコーディネーターの確保、国内参加企業への周知など事前準備の戦略と期間を十分に確保するよう留意すべきである。

この点については、2013 年 3 月に近畿経済産業局が主催したベトナムでのビジネスマッチング商談会で、対象業種を絞ったうえで、事前の企業探索について、現地の様々な機関やアンケートを駆使して実施した例がある。これは、どのルートが有効な探索先であるかの調査を兼ねるもので、興味深い取り組みである。あらかじめ、現地企業の集積と関西企業の集積との相関で業種を絞ることで、前述の順序に関する課題にも対応している。

そして最後に、こうした海外ビジネスマッチングは、海外特有の事情はあるものの、基本的には地域の中小企業の取引支援を行う点で、国内でのマッチングの延長線上にあるとみるべきである。こうした取り組みは、海外支援の脈略で実施されることが多いが、こうした部署は、海外のことには詳しくても国内の中小企業の状況に疎い場合もあり、公募頼りの企業集めでは、毎回、参加者の確保に苦労することになる。よって、海外とのビジネスマッチングを行う体制としては、自治体が必要な予算を確保し、現地政府や支援機関との連絡調整を担い、国内の取引振興を担う産業支援財団が海外部署と連携してビジネスマッチングを行う体制づくりが不可欠である。

（4）海外ミッション

海外ミッションについては、自治体単独のほか、産業支援財団や地元商工団体などと協働して実施している。実施目的は、自治体の首長が姉妹都市や自治体セールスを目的に観光交流とセットでトップセールスを実施するもの、国内地元企業と海外現地企業との交流やビジネスマッチングを目的とするもの、その両方の目的でミッション団を構成するものなどがある。

予算と日程的な制約から、トップセールスの場合、様々な目的を盛り込んだミッション団を構成しがちであるが、産業支援の観点からは、参加企業がメリットを感じる点に配慮が必要である。たとえば、当該地域の産業が観光や地場産業、伝統産業など消費財系のものであれば、観光交流ミッションとの親和性も高い。レセプションなど場の食材や土産もの提供などを通じて、参加企業がミッション行程に参画できる機会も多く、満足度も高いであろう。しかし、当該地域の産業集積が工業製品中心の B to B の商材であればどうであろうか。ビジネスマッチング以外の行程は、時間の無駄といえる。過去に実施したミッションでも、こうしたトップセールスとの共同型では、レセプションの時間や交流の相手に違

和感を示した企業も少なくない。スタディツアー的な海外ミッションのニーズが低くなるなか、今後は、ミッション団の目的に応じた行程を構成すべきである。参加企業にとって、現地での効果の少ない随行を減らし、別行程をセットするなどの工夫も必要となってくる。

次に、企業を主体とした経済ミッションについては、目的を大別すると「現地情報の収集」「ビジネスマッチング」「進出先工場団地の視察」の3つであるが、自治体がどの目的までフォローするのかは、自治体そのものの方針によることになる。現地情報の収集レベルを自治体の役割とするならば、実施の都度いわば中小企業にとっての「未開の地」的な国へのミッション派遣を毎年実施することになる。

一方、ビジネスマッチング、工場団地視察というレベルになると、より現地との深い関係性が必要であるため、毎年、同じ地域に派遣するなど一定の支援プロセスの積み重ねが必要となってくる。一定の支援プロセスとは、

○ 現地調査
○ 現地政府・自治体、日系公的機関との連携体制の構築
○ 経済ミッション団の派遣
○ ビジネスマッチングを目的とした相互交流
○ 現地進出企業への進出時サポート
○ 進出後のサポート体制の検討
（現地駐在事務所や日系金融機関での支援や集団FDI[3]の拠点支援等）

などである。ものづくり中小企業の生産展開型支援を実施するうえでは、こうした支援プロセスを積み上げ、地域内の企業集積に適切にかなった地域への進出を支援するのが効果的である。そのうえ、時勢に応じた展開先の検討を絶えず実施し、同様のプロセスを適用していくものである。

なお、海外ミッションにおけるビジネスマッチングの取り組みに関しては、前項２（３）に記載したとおりである。

（５）現地支援機能（海外拠点）

海外現地での支援体制については、自治体及び産業支援財団が駐在事務所や現地民間企業に委託するなどして海外拠点機能を設置している。近畿における設置状況は表３－５のとおりである。大阪府と大阪市は、上海での事務所機能を統合させたほか、その他の海外事務所を廃止し、民間事業者に委託する形に形態を変更している。また、大阪ビジネスサポートデスクは、関西広域連合[4]に加盟する自治体は利用可能となっている。

[3] 集団FDIの拠点支援として有名なのがタイ・オオタテクノパークの取り組みである。工場団地の一角に日系中小企業区画を設置し、サポート人材を配置するなどして集団での工場進出を支援する。
[4] 関西広域連合：構成府県市は、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、和歌山県、鳥取県、徳島県、京都市、大阪市、堺市、神戸市（平成24年8月14日現在）となっている。

表３－５　近畿の自治体等における現地支援機能について

事務所名	駐在先	実施機関等
ミシガン州教育局 湖南省外事僑務弁公室	ミシガン州ランシング市 湖南省長沙市	滋賀県
京都府上海ビジネスサポートセンター	上海	(公財)京都産業２１ 京都商工会議所
大阪政府上海事務所	上海	大阪府（公財)大阪産業振興機構 大阪市（一財)大阪国際経済振興センター
大阪ビジネスサポートデスク	広州、バンコク、ホーチミン、ジャカルタ、シンガポール、ニューデリー、ヤンゴン、カリフォルニア、ドイツ（ベルリン）	大阪府 (民間事業者に委託)
兵庫県海外事務所	香港、ワシントン州、クリチーバ、パリ、西オーストラリア州	兵庫県
ひょうご国際ビジネスサポートデスク	大連、上海、広州、バンコク、ホーチミン、ジャカルタ、デリー	(公財)ひょうご産業活性化センター　ひょうご海外ビジネスセンター

出所：近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013（近畿地域中小企業海外展開支援会議）より抜粋・編集。

では、全国的な傾向は、どうなっているのだろうか。(財）自治体国際化協会（クレア）の調査[5]によれば、自治体の海外拠点は、2013 年 9 月時点で、22 か国に 174 か所ある。形態別の内訳を見ると、独自事務所が 65、機関等派遣が 26、業務委託が 83 となっている。特に業務委託については、表３－６のとおり、直近の 4 年間で 39 か所設置されており、近年は、コストを抑えられる業務委託による拠点進出が最も多くなっている。ただし、多様化する現地での支援ニーズに対応するには、業務委託の形態では、仕様書にないサービスについては、提供できないなど、定型外の個別支援には対応が難しいとの指摘もある。また、大阪府のように、有料化により、利用実績が低下した例もあり、企業側にとっての自治体サービスとしての受益者負担のとらえ方にも留意が必要である。

近年の進出や撤退の動きを見ると、2010 年度以降では、東アジア・東南アジアなど 62 拠点が新設され、中国など 19 拠点が撤退と、差し引き増加の傾向にある。地域別にみると、欧米地域での拠点廃止があるなか、東南アジア諸国連合（ASEAN）の国々における拠点開設が多くなっている。特に 2013 年には、自治体での拠点設置のなかったカンボジアとミャンマーに長崎県が、大阪府がミャンマーに新たに拠点を設置した。

[5] 平成 25 年度報道資料「自治体海外拠点一覧」http://www.clair.or.jp/j/houdou/index.html（2014 年 2 月 13 日)。

表３－６　最近の自治体海外拠点の進出傾向（2010 年度以降）

		進出		撤退	
計		拠点数	国別内訳	拠点数	国別内訳
		６２	中国 27、韓国 6、台湾 5、タイ 5、シンガポール 4、インドネシア 3、ベトナム 2、ミャンマー2、フランス 2、ドイツ 2、カンボジア1、米国 1、イギリス 1、カナダ 1	１９	中国 14、シンガポール 1、米国 1、韓国 1、ロシア1、フランス1
形態別内訳	独自事務所	１７	中国 13、韓国 1、台湾 2、タイ 1	7	中国 3、韓国 1、シンガポール 1、米国1、フランス1
	機関等派遣	6	中国 2、シンガポール3 、韓国1	3	中国 3
	業務委託	３９	中国 12、タイ 4、台湾4、インドネシア 3、韓国 3、ベトナム2、ミャンマー2、フランス 2、ドイツ 2、シンガポール 1、カンボジア1、米国 1、イギリス 1、カナダ 1	9	中国 8、ロシア 1
年度別国別内訳	2010年	１４	中国 9、韓国 2、シンガポール 1、タイ 1、フランス 1、	3	中国 3
	2011年	１３	中国 8、シンガポール 1、タイ 1、インドネシア 1、韓国 1、カナダ 1	6	中国 5、韓国 1
	2012年	１７	中国 6、台湾 3、タイ 3、ベトナム 1、フランス 1、インドネシア 1、、ドイツ 1、イギリス 1	6	中国3、シンガポール1、米国1フランス1
	2013年（9月現在）	１８	中国4、台湾3、シンガポール2、ミャンマー2、韓国2、ベトナム1、インドネシア1、カンボジア1、米国1、ドイツ1	4	中国3、ロシア1

出所：（財）自治体国際化協会報道資料「自治体海外拠点一覧」より編集（2014 年 2 月）。
注： 海外拠点とは、①自治体が海外に職員を駐在させて単独または共同で事務所を設置運営しているもの（独自事務所）、②クレアや JETRO 等の他機関が運営する海外事務所等に駐在員として職員を派遣しているもの（機関等派遣）、③自治体職員は駐在せず、現地企業等に業務を委託しているもの（業務委託）を指す。

では、本章のテーマである生産展開型支援における必要となる現地サービスとその中における自治体の役割はどうだろうか。ものづくり中小企業の海外展開支援では、進出前、進出時、進出後の段階があるが、一般に進出段階が進むにつれ、公的支援のメニューは少なくなる。とりわけ、進出後の現地でのサポート体制は少ない。一方、すでに日系企業の進出や集積のある地域では、民間サービスも充実しており、公的機関がすべてに対応する必要も少ないといった需給関係もある。ただし、まだ、進出が進んでいない地域においては、現地における公的サポート体制は必要である。特に、生産展開型支援においては、生産コスト面のメリットやグローバルサプライチェーンに対応した生産拠点としての展開となるため、必ずしも、民間サービスが十分にある地域とは限らない。

本研究会での現地調査でも、ベトナムでは、行政府による現地ローカルの中小企業への支援体制が未整備な中、日系企業に対して行政府の支援サービスを求める段階にないことが明らかになっている。また、タイにおいても、会計士や税理士が不足しているうえ、コンサルティングを標榜する多くは、行政手続や許認可手続きを代行する事業者であるため、現地でのパートナー企業探しや工場適地の探索をサポートできる民間サービスは不十分な状況である。

こうした現状の中、中小企業自らが現地ミッションを実施したり、個別に訪問する事例も増えている。詳細は第4章に譲るが、中小企業家同友会と阪南大学とが、タイ・チェラロンコン大学のサシン経営大学院日本センターと連携して現地ローカル企業等との商談会を実施したケースでは、産学連携で、企業自らが現地調査を行った事例である。また、ベトナムでは、ソルテック社や富士インパルス社が、先行して進出した際のノウハウを後進の企業に提供することで、進出時・進出後の現地サポートを実施する例も出てきている。「タイ日・お互いプロジェクト」（後述）の中でも、同様に「軒先ビジネス」として、先行企業が保有すハードとノウハウを後進に企業支援に役立てる取り組みに、具体的な申し出も含め、関心を寄せる企業が多いことが明らかになっている。

では、自治体の現地支援機能はどうあるべきだろうか。人的・予算的制約が進む中、現地駐在機能の委託化は今後いっそう進むだろう。中小企業の海外展開先及びニーズが多様化する中、これまでのように、上海といった地域に現地駐在事務所を1カ所置けば足るという状況もなくなっていくだろう。結果、現状の延長線上では、現地支援機能については、必要でありながら、有効な人的・予算措置ができないという中途半端な位置づけになっていくことが想定される。そもそも、現地駐在事務所の業務は多様で、ネットワーク形成にも時間がかかるため効果が見えにくい。また、自治体職員の駐在期間が2～3年というジョブローテーションでは、ビジネスマッチングや工場進出のサポートなど生産展開型支援を十分に行うノウハウもネットワークも構築しがたい。

今後は、委託化と職員のかかわりの関係性を変えて、例えば、現地委託先機関に職員が頻繁に通うなどして、国内と海外のニーズの擦り合わせを行うことや委託先について長期の契約を行うこと、複数の自治体、国の機関、金融機関の現地事務所との合同運用、さらには「タイ日・お互いプロジェクト」で検討されているような自治体も参加する半官半民の新たな組織形態による実施など、現地支援機能の新たな展開も必要である。

３．新しい支援事例

（１）集団ＦＤＩ－工場団地での中小企業区画の設定

日系中小企業が集団で進出する、いわゆる「集団 FDI」については、タイ・アマタナコーン工業団地への「オオタテクノパーク」が、先駆的事業である。1ユニット320㎡の区画合計25ユニット（1期：8ユニット、2期：9ユニット、3期：8ユニット）に、12社入居している[6]。企業の出身地域は、東京都大田区の企業8社、大阪府の企業2社、広島県と愛知県の企業1社ずつとなっている。2006年6月の開所当時、株式会社南武の1社から開始し、順次、進出が進む形態になっているが途中、大田区外の地域の入居も認められることになり現在に至っている。

[6] 2013年9月に実施した本研究会現地調査時点。

ベトナムにおいては、大阪の富士インパルス株式会社を母体とする「ザ・サポート株式会社」がドンナイ省の日系工業団地であるロンドウック工業団地に日系中小企業区画を確保し、現地に進出する中小企業をサポートする体制を構築している。こうした動きをサポートするため、近畿経済産業局を中心に関西の 10 支援機関が共同進出を集中的に支援する「関西裾野産業集積支援モデル事業」を創設。“Kansai Supporting Industry Complex”として位置づけた。表３－７にあるように、現在、進出済みもしくは進出を決めている関西圏の企業が 6 社ある。

表３－７ Kansai Supporting Industry Complex 入居企業

企業名	所在地	業務内容
富士インパルス㈱	大阪府豊中市	包装機器製造業
ザ・サポート㈱	大阪府豊中市	コンサルタント業務ほか
太陽刷子㈱	兵庫県神戸市	歯ブラシ製造
㈱フクカラシ	福井県鯖江市	金属・非金属加工
辻鐵工㈱	大阪府熊取町	電気機械部品製造
キムラシール㈱	兵庫県宝塚市	包装機器製造

出所：平成 25 年 9 月 19 日近畿経済産業局報道発表資料より（近畿経済産業局 2013）。

＜難しい初期進出の企業の確保＞

オオタテクノパークの事例や表３－７のベトナムでの事例にあるように、集団 FDI では、初期の進出企業の確保が課題となる。ベトナムのケースでは、ホスト企業であるザ・サポート、富士インパルスを除くと、大阪府 1 社、兵庫県 2 社、福井県 1 社となっており、ホスト企業のある大阪に限らず関西に広げて募集をした効果がでているといえる。もし、大阪にこだわっていれば、1 社ということで、全国一の 4 万社のものづくり企業集積をもってしても初期の進出を集団で展開する難しさを表している。

＜集団 FDI のメッリット＞

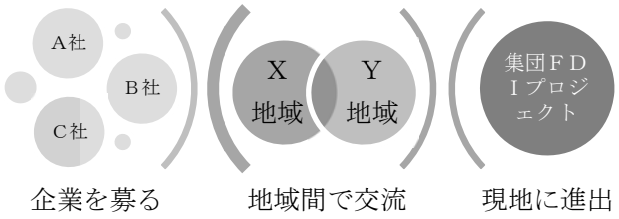
集団 FDI のメリットは、①製造スペースや総務機能・福利厚生施設等の共有化、②進出後におけるトラブルや人材の確保・育成面での情報交換や課題共有化、相談機能、③お試し進出やインキュベート機能、④進出企業相互間のビジネス上の協業、の 4 つがあげられる。ベトナムの事例では、③のインキュベート機能まで盛り込まれており、今後の成否に関心が集まるものである。また、④協業メリットを出すに至るかについても、今後の動向を見守る必要がある。

④協業の点では、本研究会のタイ現地調査で訪問した Valuable Industrial Technology（V.I.T.）社の取り組みが好例である。同社は、株式会社フクイ（愛知県）が経営し、テクノ高木株式会社（岐阜県）と共同でタイに立ち上げ出資企業（現在 19 社）のタイ進出支援を行っている。支援の内容は、各社それぞれのタイにおけるビジネスニーズに応じて、V.I.T.の現地社員が人材確保、商社機能、受注窓口、機材設置のための場所貸し等を実施している。

工場は１つで共有しており、工場団地型ではないが、一定の協業が成立している。今後同社は、日系中小企業向けにミニ工業団地を自前で建設する計画を持っており、同社では、そのサポートも実施する予定である。

＜集団 FDI における自治体支援のあり方＞

初期の進出企業の確保について、ベトナムの事例では、大阪商工会議所、大阪府、近畿経済産業局でも、集団 FDI のパートナー企業の募集のためのセミナーや交流会などを事前に数回実施するという支援体勢で挑んだにも関わらず、初期の進出企業の確保に繋がらなかった。要因はいくつかあるが、「特定の地域の特定の工業団地に特定の時期に」という集団 FDI の要件は、中小企業にとって思いのほかハードルが高い。こうした課題に対して自治体ができるサポートについては、セミナーや勉強会・研究会などを通じて「企業を募る仕組み」「日常的に海外展開意欲のある企業を把握する仕組み」そして「地域間で企業が交流する仕組み」の構築である。



出所：筆者作成

図３－１　集団ＦＤＩへの自治体支援のスキーム

（２）インフラ輸出型の進出支援

＜北九州市　アジア低炭素化センター＞

北九州市では、平成 22 年 6 月に「アジア低炭素化センター」を設立し、海外展開を図る企業等を積極的に支援している。これまで、実施してきた海外での調査プロジェクト等は 50 件を越えている。これら取り組みを通じて、同市内企業約 30 社のプロジェクトを支援し、4 社がビジネス展開を果たしているという。[7]

北九州市の強みは、かつての公害を官民一体で克服した経験に基づく「北九州モデル」という方法論の確立にある。過去の経験と「チーム北九州」という産学官の連携体制、エコタウン、スマートコミュニティ、エネルギーパーク事業などの国内での先進技術の実証体制、そして、海外での支援ノウハウの積み重ね。こうしたストーリーが、海外における地域課題解決に広くマッチする強みである。

[7] 北九州市市長記者会見資料（アジア低炭素化センター 2013)。

＜国内での実証と調達制度の活用＞

北九州市の例にあるように、これからのインフラ輸出型支援にあっては、国内での実証体制が欠かせない。国内での実証のない技術を海外に持っていっても普及することは難しい。また、多くのものづくり中小企業は、部材の一部や加工を請け負う企業が多いため、相手国の誰にどういう形態で売り込むのか明確にしておく必要がある。

しかし、北九州モデルの模倣は、一朝一夕にできるものではない。多くの自治体で、今後取り組むべきは、地域での実証体制の整備である。それも、自治体の施設や事業を活用したニッチ分野における実証である。例えば、政策随意契約の活用が考えられる。多くの自治体では、中小企業が開発した新商品を当該自治体が随意契約で購入できる制度がある。こうした既存制度を自治体内で積極的に実証モデルとして意識して運用するのである。その際は、海外展開を視野に学校や病院、上下水道施設、道路、橋梁、公園、ごみ焼却場など海外でも展開できる施設等での購入により実証していくことで、海外展開支援へとつなげていくのである。道路照明のLED化にリース方式を取り入れた大阪府の「道路照明灯まるごとLED化」[8]事業については、2014年2月に実施した、インドネシアでの大阪府知事トップ・プロモーション[9]時に売り込みを行った。さらにこの手法を進め、日常的に公設試験研究機関（以下「公設試」という）などで分野を決めて、中小企業の製品・技術を認証する仕組みをつくっておくのも有効である。自治体のインフラなどに導入するには、耐久性・安全性などクリアすべき基準がある。そのために中小企業の技術について、あらかじめ公設試で実証を支援する体制を整備するのである。併せて必要となるのが自治体内での実証現場・製品・技術の集約する仕組みである。取り組みを自治体内で旗振りをするプロジェクトチーム型の組織も必要となってくる。こうした取り組みは、政策随意契約のほか、総合評価入札での評価点への盛り込みや委託発注の際に仕様書に盛り込むなどの方法も可能性がある。北九州市のように、事業化プロジェクトを打ち出し、経年をかけるやり方は、どこの自治体にでもできることではない。自治体の調達を活用した実証支援など、身近な方法も一考すべきである。

出所：筆者作成

図３―２　現地への導入フローの例

[8] 大阪府都市整備部ホームページ、「道路照明灯まるごとLED化」に向けた取り組みについて。
[9] 大阪府報道提供資料。http://www.pref.osaka.lg.jp/hodo/index.php?site=fumin&pageId=15432

（3）タイ日・お互いプロジェクト

＜プロジェクトの経過＞

タイでは、2011 年末、発生した大洪水によってサプライチェーンが寸断され、産業セクターによっては一部工場の操業が止まるなど、タイや日本など世界経済全体に深刻な影響を及ぼし、国を超えたサプライチェーンの強化・産業クラスター間連携の重要性が深く認識された。日系企業など海外企業の生産活動によって産業競争力を強化してきたタイにおいて、製造拠点としての魅力を損なわないよう対策を取り、サプライチェーンの強化を図ることは急務となっている。さらに今回の洪水を奇禍として、日系企業を中心とした先進的な企業との連携を通じて産業の高度化を実現することは、「中進国の罠」に直面したタイにとって喫緊の課題となっている。

こうした状況に対処するため、タイ国家経済社会開発委員会（NESDB）に派遣中の JICA 専門家「域内競争力アドバイザー」の助言の下、2011 年 11 月に日本とタイ相互の産業クラスター連携を通じて、集団的・戦略的なタイへの直接投資を目的として、「お互い（Otagai）」プロジェクトが提案され、タイ政府で正式に閣議報告された。2012 年 2 月 1 日、NESDB・アーコム長官主催の「お互い」プロジェクトに係るタイ政府各省連絡会を経て、同年 3 月 1 日にバンコクで開催された「お互いフォーラム」において、タイ工業省工業振興局長から工業省が「お互い」プロジェクトの実施機関として NESDB と連携して実施することが正式に表明され、タイ政府関係機関の間で合意した。

その後、先行調査として、タイコバン調査を、2013 年 5 月に「お互い」プロジェクトの推進に向けて国際協力機構（JICA）が「タイ国 日タイ・産業クラスターリンケージのための体制整備調査」として実施し、本事業を受託した日経 BP 社が調査を開始している。

調査の内容としては、日系企業の海外展開支援を通じたタイ・日・産業クラスターリンケージ強化を推進するための情報整備のほか、基本方針（案）・実行計画（案）の策定を支援し、タイと日本の互恵的な産業リンケージに資する日本の中小企業およびインフラ関連企業のタイやメコン地域への事業展開・拡大に寄与することを目的としている。

＜プロジェクトの概要～中小企業の海外展開の課題解決スキームのモデル構築＞

本調査は、大きくは、次の３つのプロジェクトで構成されている。

○ 中小企業群の進出（集団 FDI）の促進・支援
○ 日系インフラ関連企業の進出促進・支援
○ タイ・日本両国政府による支援策の提言

そして、これら 3 つのプロジェクトを支える具体的な支援メソッドとして、次の 3 つの調査を実施している

① タイコバン調査：工場団地の高度化ガイドライン

タイ及びメコン地域の工業団地の高度化ガイドライン。工業団地側にとっては自身のアピールに、また進出を検討中の日本企業にとっては進出先選定のガイドラインとして機能する調査。

②ミッシングリンク調査：サプライチェーンの不在工程調査

タイ及びメコン地域の産業サプライチェーンの中で、どの工程が既に現地に存在する、あるいは存在しないのかを明らかにする調査。進出する日系企業がどの工程に参入すればいいのかを判断するための指標となる。

③技術センサス：製造工場の能力調査

日本、タイ、メコン地域内の企業にどのような技術があり、どういう設備を使って、どんな材料をどこまでの精度で加工できるかを、工程と工場単位に地域別に把握する手法。把握にあたっては、タイの診断士を活用する。現在、診断士に対する研修を開始したところである。本事業は、鳥取県の支援シーズを活用したものである。

＜中小企業群の進出（集団 FDI）の促進・支援＞

タイ日・お互いプロジェクトでは、本章でも課題として指摘した集団 FDI への支援など中小企業の海外進出を支援するため、次の４つのアプローチをしている。

① 地域キーパーソン会議の開催

同会議は、タイ・日お互いプロジェクトの趣旨に賛同するあるいは、関心を寄せる自治体、公的産業支援機関、地方経済産業局、企業等からなる会議で、2013 年 4 月の準備会合を経て、同年 6 月に東京で第 1 回を開催し、以後、鳥取、大阪、山梨、石川の各府県で実施した。これまでに参加した自治体関係者は、埼玉県、茨城県、山梨県、石川県、富山県、福井県、大阪府、三重県、鳥取県、島根県、広島県、岡山県、大田区、横浜市、金沢市、富山市、神戸市、北九州市で、その他、地方経済産業局、開催県等の企業、タイの政府機関関係者、調査事務局関係者などが参加している。

本会議の目的は、中小企業、特にものづくり企業を中心にチャイナ・プラスワン、2015 年に控えている ASEAN 経済統合を視野に展開先として注目を浴びるタイへの円滑な進出と 2 国間の地域間連携による相互のクラスター補完、集団 FDI の連携づくりのため、タイ側の調査の状況を共有しつつ、国内の地域間の情報共有、情報交換の場として設置されている。地域キーパーソン会議では、各自治体の取り組み状況を発表する機会でもあることから支援策の情報共有・意見交換をする場となっており、地域間の連携のきっかけづくりに有益な場となりつつある。今後もこうした場が、各自治体の展開する支援策のブラッシュアップに繋がるものと思われる。また、中小企業の集団 FDI では、前述のとおり、1 つの地域だけでは、最初の進出グループの形成に苦労することが多いため、複数の地域が連携して、進出する企業を発掘し、グループ化することが有効となる。自治体間連携の次のステップとして、地域キーパーソン会議の場が、地域間の企業交流の場として発展することが期待される。

② 進出支援情報（軒先情報）の提供

「進出支援情報（軒先情報）の提供」とは、既にタイ・メコン地域に進出済みの企業が、これから進出しようとする中小企業に自社の空きスペースを提供し、その進出を支援するものである。この「軒先ビジネス」が強力な推進策になる可能性を秘めているとして、現在、投資許可の要件等の法制面の課題を洗い出している。軒先を提供する側の企業のメリットは、「余剰スペースの有効活用」「製造業からサービス業への足がかり」「販路共有」などである。本プロジェクトが実施したアンケートでも、軒先ビジネスに興味を示す企業が多く、中には、自社の敷地内に増設した 5,000 ㎡のうち半分の 2,500 ㎡のスペースを提供してもいいという具体的な提案もあった。こうした事例は、本研究会のベトナム現地調査でも把握している。日本の中小企業には、タイやベトナムの工業団地が用意する工場であってもコスト的に敷居が高い場合もあり、今後の進出に際してのハードルを下げる手法として有効なモデルとなり得るものである。

③ クラスター創出支援（案件創出）

タイ・日間での具体的な案件の創出の取り組みであるが、2014 年 2 月に開催された地域キーパーソン会議では、姫路観光クラスターとの取り組みが紹介された。姫路市にある神姫バス株式会社がタイの ITC バンコク社と国際交流協定（以下、MOU）を締結し、互いに保有するバスネットワークを活用して、タイからの観光客の誘客、タイへの観光客の送出を行う相互インバウンドの連携である。本プロジェクトには、タイ・チュラロンコン大学サシン経営大学院がアドバイザーとして参画、産学官の案件創出の事例として報告された。そのほか、ライスバレー構想による日本の高度稲作技術の展開なども着手されている。

④ 人材育成（日本側はコーディネーター、タイ側はコーディネーターと高度産業人材）の具体策の検討

最後に人材育成の具体策の検討である。本事業のメンバーで人材面を担当する HIDA によるこれまでの調査によると、現地のコーディネーター人材には、オールマイティな人材はおらず、特に合弁先企業や取引先企業のマッチングを行う人材、技術の目利きができる人材が不足していることも明らかになっている。こうした調査結果から、現地の既進出企業のキーパーソンの発掘や、専門家・支援人材・商社等のネットワーク化、タイ人中小企業診断士の活用など現地で必要となる支援ニーズと、それに対応する「現地に常駐する情報のハブ機能」の必要性が明らかになってきている。今後、こうした課題に対応する仕組みの構築を検討することとしている。

＜日系インフラ関連企業の進出促進・支援＞

これも、本章で新しい支援として取り上げた、インフラ輸出に関する支援モデルのひとつである。本事業の中では、工業団地のメンテナンス需要に着目し、ライフサイクルが長い日本製品の特徴を生かし、初期導入コストで勝負するのではなく、日系企業による「インフラ・マネジメント・サービス」の実現性と、「成果報酬型モデル」の導入の可能性を調査

している。また、中小企業単独ではなく、共同受注による製品・サービスの幅の広がりとリスクの分散を図る「共同受注型モデル」の導入も併せて調査している。こうしたモデル提案に際しては、先に実施した工業団地の高度化ガイドラインである「タイコバン」調査の検討等を受け、工業団地のアップグレードに必要なインフラ技術・製品・ソリューションを収集して基準ごとにパッケージ化して、ASEAN 側に提案する予定である。

＜新たな支援組織の提言＞

本プロジェクトは、2014 年 3 月末を持って終了する。そのため、今後の本プロジェクトの継続に向けての提言が最終事項となっている。今回のタイ日・お互いプロジェクト調査を踏まえ、現地における支援サービスの受け皿となるべき新組織の設置についても議論されている。併せて、日本国内の自治体や企業の当該機関への参画や連携についても、議論されており、タイ進出支援をモデルにした海外進出支援の新しい方法論として、今後もさらに注目すべき取り組みである。

本プロジェクトで提唱する新組織に必要な機能は図３－３のとおりである。

自治体支援
･地方自治体職員のグローバル人材の現地での育成 ･地方自治体・地方金融・大学等の現地事務所機能の一括代行 ･国内でのお互いConclave（地域キーパソン会議）の企画・運用 ･国内シーズとASEANニーズを組み合わせた案件形成支援 ･現地の成否・研究所等のキーパーソン招聘およびワークショップ開催
進出企業支援
･現地の工業団地情報の提供（タイコバン調査を活用） ･日系中小企業群の進出ハードルを下げる手法の提供（軒先情報、法務やＩＴ等） ･ASEANにおける中小企業クラスターの事業継続性支援 ･現地従業員確保のための現地研修・教育情報の一元化
インフラサービス進出支援
･成果報酬型のパッケージ型インフラ・サービスを一体提供するための標準モデルの構築と、協働受注型モデルの提案・組成 ･現地でのインフラ・サービスの提供を容易にするための政府との交渉
その他
･公益性の高い調査（集団進出に関する調査やASEANの普及活動等） ･官民連携協議会との連携など対外交渉 ･技術センサス、ミッシングリンク手法、汎用的に使えるメソッドの深耕および啓蒙

出所：2014 年 2 月 20 日地域キーパーソン会議 in 金沢　事務局資料

図３－３　新組織が具備すべき機能一覧

４．ものづくり中小企業への海外展開支援における自治体の役割

ものづくり中小企業への海外展開支援については、今後、ますます多様化するだろう。自治体の地域内の産業集積と課題は、より個別性が高く、支援ニーズの濃淡も異なってきて

いる。国内の市場が少子化により縮小する中、海外市場への展開は、より進むものと考えられる。また、労働市場も同じで、ものづくり中小企業にとっては、単なる市場の問題だけなく、技能伝承を行う動機での海外拠点展開も増えるだろう。

こうしたことを背景に、従来の空洞化議論を乗り越えて、海外との関係をより積極的に捉えて、支援の深化を目指す自治体も出てきている。タイ日・お互いプロジェクトでは、2013年度に、埼玉県がタイ工業省と 8 月に MOU を締結、その後、10 月に山梨県と秋田県が、11 月には鳥取県が相次いで締結している。ASEAN においては、2015 年の経済統合を、日本でも環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）を見据えて、地域内のどの産業集積を維持・発展させるのか明確にしたうえで、具体的な展開地域をターゲットにしたモデル的な取り組みが求められる。こうした経験とネットワーク構築を通じて、それらの取り組みを他の地域や業種などに横展開するというクラスター連携が一つの方向性になるだろう。

自治体としては、地域の産業集積の課題把握と適切な海外クラスターパートナーの選定を行い、セミナー開催、ミッション派遣、ビジネスマッチングや現地の環境改善や人材育成、ビジネス交流などを目的とした MOU の締結など、実施する支援策は多岐にわたる。こうした一連の支援の中でインフラ輸出も、環境、省エネルギー、新エネルギーをはじめ、医療、介護といった分野でも今後進むだろう。しかし、国内での実証実績のない製品・技術の海外展開はハードルが高い。ただ単に現有する関連技術の海外セールスだけではなく、国内において、大手メーカーやプラント施設等での採用促進に向けたオープンイノベーション型のビジネスマッチングや前述のとおり調達制度などを活用した自治体内の公的施設・サービスでの実証機会の提供、公設試での認証など、関連して進めておく自治体の支援策も多い。また、実際に現地で採用されるには、現地での実証が必要となることもあるため、現地政府・自治体などのバックアップも欠かせない。そのため MOU 締結にあたっては、こうした事項も視野に現地自治体や機関、企業と戦略性を持って進めることも必要である。加えて、JICA では、国内中小企業の海外展開と現地支援国の課題解決スキームを連動させる取り組みが始まっている。こうした F/S 調査や実証事業の活用も有効な手段である。

しかしながら、人的・財政的制約から、こうした取り組みを単独の自治体が複数の地域に展開することは難しい。大阪府では、海外 9 カ国に拠点を置くビジネスサポートデスクについて関西広域連合内の企業の利用を認めている。また、タイ日・お互いプロジェクトによる調査や受け皿組織の検討は、これら課題やニーズに応えるもので、検討プロセスに自治体が関わる意義は大きい。このように、海外支援に関して、各自治体や公民の支援機関のプラットフォーム同士が連携して、地域のものづくり中小企業の支援にあたることが、有効な施策展開には欠かせないことになるだろう。今後、さらに様々な事項での連携をめざし、タイ日・お互いプロジェクトの地域キーパーソン会議には、こうした連携促進の役割を担うことが期待される。

大阪のものづくり中小企業の進出先をみれば、ASEAN、とりわけベトナム、タイに関心を

寄せる企業が多く、インドネシア、フィリピンがそれに続く。企業規模も、従業員 30 人前後の企業の進出も多くなってきている。これは、大阪に限らず、同様の傾向であると思われる。業種や進出形態も様々で、クラスター連携型の支援だけではフォローできない領域だ。こうした国々では、すでに進出している日系企業も多く、これまでのミッション団への参加や相談といった一般的な情報収集の段階から、各社の展開課題について、企業自らが現地の企業やキーパーソンを尋ねて、F/S 調査を行うケースも多くなっている。大阪府では、海外のキーパーソンの発掘とそれをつなぐネットワークの構築として「海外展開支援サポートネットワーク」を実施している。こうした企業自らの海外展開を個別に支援する手法も今後増えていくのではないかと思う。

最後に支援体制である。企業へのアプローチは、国内ビジネス支援機能との連携が欠かせない。日常的な企業への経営支援を実施する部署では、生産能力や企業の海外志向、今後の経営戦略等について把握している。こうした部署が持つ企業プラットフォームとシームレスに連携して実施することが重要である。自治体には、地域のものづくり中小企業に対し、情報提供や交流の場づくりなどを通じた日常的な関係性をもとにプラットフォームを築き、そこに国内外の各施策・事業を走らせ国内外の支援を有機的に連携させる仕組みづくりを構築することが求められる。

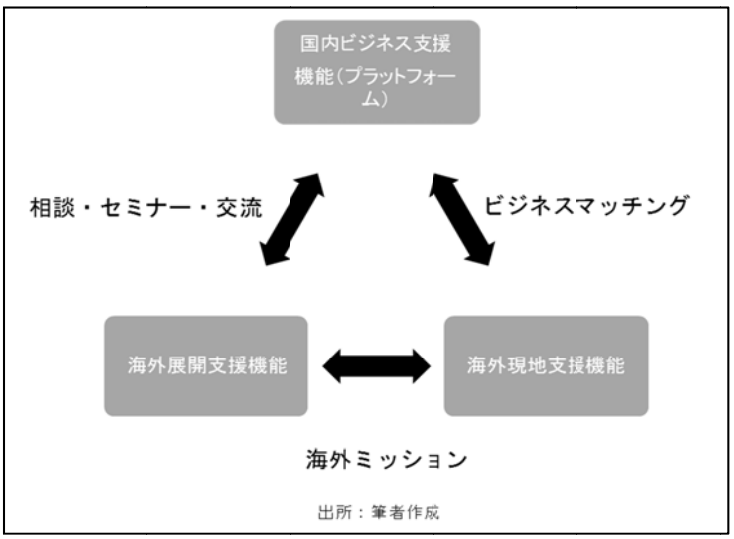


図３－４　国内外の部署・事業のシームレス化

参考文献

アジア低炭素化センター（2013）、「アジア低炭素化センター活動報告」平成 25 年 9 月 3 日。http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000150236.pdf

近畿経済産業局（2013）、「ベトナムに関西中小企業の集積地“Kansai Supporting Industry Complex”が誕生！～ベトナム南部ドンナイ省での関西裾野産業集積支援モデル事業

の成果～」近畿経済産業局報道発表資料、平成 25 年 9 月 19 日。
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/vietnam/supportingindustrycomplexpress.pdf

近畿経済産業局編（2013）、『近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013』近畿地域中小企業海外展開支援会議、2013 年 7 月。

ウェブサイト

大阪府都市整備部ホームページ「道路照明まるごと LED 化事業」
http://www.pref.osaka.lg.jp/dorokankyo/led/

大阪府報道発表資料「知事の海外出張について」（2014 年 2 月 5 日）
http://www.pref.osaka.lg.jp/hodo/index.php?site=fumin&pageId=15432

（財）自治体国際化協会（クレア）平成 25 年度報道資料「自治体海外拠点一覧」（2014 年 2 月 3 日発表）http://www.clair.or.jp/j/houdou/index.html

日本 BP 社、「お互い」プロジェクト. com　http://kenplatz.nikkeibp.co.jp/otagai/project/

日本貿易振興機構（JETRO）「ベトナム裾野産業の優良企業情報」
http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/company/

第４章　各産業集積地における中小企業の現状と海外展開の取り組み

村嶋　美穂

１．はじめに

日本国内には多数の産業集積地が存在し、独自の発展を遂げている。そうであれば、各産業集積地において、それぞれの状況に応じた海外展開策が講じられているのではないか。また、各産業集積地の状況、海外展開に係る取組につき横断的に比較・分析することで、中小企業の海外展開を支援する際に重要となる着目点が見えてくるのではないか。こうした問題意識に基づき、2013 年度に国内にある主要な産業集積地（諏訪・岡谷地域、中部地域（愛知県名古屋市中心)、北九州地域、神戸市・尼崎市）における中小企業の現状や海外展開支援策につきヒアリング調査を実施した。本章は、同調査結果を元に、各産業集積地につき、産業集積の歴史的背景、中小企業の現状と支援体制、更に特徴的な海外展開の取り組みと課題につき纏め、最後に着目点を示したものである。

２．　諏訪・岡谷地域

（１）産業集積の歴史的背景

6 つの市町村（諏訪市、岡谷市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村）からなる諏訪・岡谷地域は、人口約 20 万人（2011 年時点）[1]、製造業事業所数約 900 社（2009 年時点）[2]を有する一大産業集積地であり、現在、精密機械工業が中核となっている。

本地域の産業集積は、1890 年代の製糸業から始まった。欧州の生糸に対抗し、高品質低価格の生糸を追及する中で製糸用の機械製作の技術が発達し、工業化の礎となった。その後、化学繊維の台頭により生糸製品の需要は減少するが、第二次世界大戦中に、その遊休工場や労働力を活用すべく軍需産業を中心とする大企業が本地域を工場疎開先として選んだため、下請け工場が増加すると共に機械製作に係る総合的な技術力が高度化し、「東洋のスイス」とも呼ばれる精密機械工業の集積地に発展した。

（２）　中小企業の現状と支援体制

諏訪・岡谷地域のうち、製造業が多く存在する諏訪市と岡谷市の業種構成をみると、機械

[1] 長野県（2012）「諏訪地域の概況」
[2] 長野県（2009）「データでみる諏訪地方」

金属工業[3]の比率が非常に高い。2010 年工業統計調査によると、全国の機械金属系事業所の割合が 39.6%であるのに対し、諏訪市が 67.2%、岡谷市が 74.8%である。また、従業者 4～9 人の企業数は、諏訪市で 41.3%、岡谷市で 43.7%となっており、その他統計には表れない従業者 3 人以下の企業も多数存在する。

1985 年のプラザ合意を機に大手メーカーの海外進出が始まり、本地域の 3 大企業であったセイコーエプソン、日本電産サンキョー、オリンパス光学工業が全国でも早い段階で事業所を海外移転したため、諏訪・岡谷両市の製造業事業所数、従業者数は大幅に減少した。1996 年から 2012 年の間に、諏訪・岡谷両市の製造業の事業所数は、821 事業所から 512 事業所(約 37.6%減)、うち中小企業の事業所数は 347 事業所から 269 事業所(約 22.5%減)、従業員数は 19,599 人から 12,868 人（約 34.3%減）まで減少している。一方で、下請け企業は他地域に先んじて独立を迫られることになったため、各企業は技術や商品を磨かざるを得ず、本地域にオンリーワン企業が生まれている。

表４－１　長野県・諏訪市・岡谷市における製造業事業所数、従業者数の推移

長野県	1996	2006	2009	2012	増減率 (1996－2012)
事業所数(全体)	16,667	12,727	12,326	11,658	−30.1%
事業所数(中小企業)	16,565	12,628	12,230	11,566	−30.2%
従業員数(全体)	291,923	233,308	218,683	213,501	−26.9%
従業員数(中小企業)	228,187	182,551	171,420	169,515	−25.7%

諏訪市	1996	2012	増減率 (1996－2012)
事業所数(全体)	307	222	−27.7%
事業所数(中小企業)	124	119	−4.0%
従業員数(全体)	7,859	5,178	−34.1%

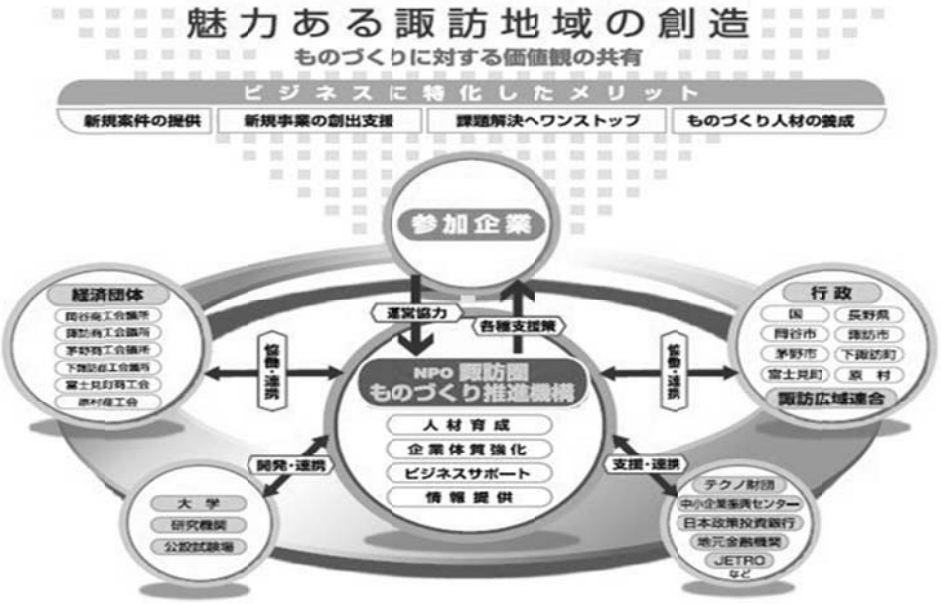
岡谷市	1996	2012	増減率 (1996－2012)
事業所数(全体)	514	290	−43.6%
事業所数(中小企業)	223	150	−32.7%
従業員数(全体)	11,740	7,690	−34.5%

出所：経済産業省・総務省統計局(2009)(2012)、経済産業省(2012)、総務省統計局(1996)(2006)、通商産業省（1996）
注：中小企業は、長野県は従業員 1 名以上 299 名以下の企業、諏訪市及び岡谷市は従業員 10 名以上 299 名以下の企業。

また、大企業の海外移転による仕事の減少やバブル崩壊及びリーマンショック後の内需縮小に対応するため、地域を挙げた産業振興がなされている。諏訪・岡谷地域での中小企業

[3] 金属、汎用機械、生産用機械、業務用機械、電子、電気、情報、輸送。

支援体制は、岡谷市、諏訪市といった 6 つの市町村、各地域の商工会議所、大学等の研究機関に加え、大手企業の OB が在籍する NPO（(公財）長野県テクノ財団[4]の諏訪テクノレイクサイド地域センター、NPO 諏訪圏ものづくり推進機構）が市町村横断的なネットワーク形成に寄与している。



出所：スワモ HP、http://www.suwamo.jp/merit.html（2014 年 3 月 3 日閲覧）

図４－１　諏訪圏ものづくり推進機構（スワモ）のネットワーク

例えば、岡谷市は、専担の副市長を民間から迎え、担当者 20 名（全職員 340 名）の体制で産業振興政策を推進している。主な施策として、①東京、中京、関西における自動車産業、医療産業を中心とした販路開拓（中小企業振興センターや首都圏産業振興活動拠点[5]を活用)、②企業誘致（特に研究開発、試作品)、③市主導の市内企業共同出展支援、④経営相談アドバイザーによる支援を実施している。

長野県テクノ財団の諏訪テクノレイクサイド地域センター（以下、「長野県テクノ財団」）は、地域の先端技術創出、研究開発推進を担う機関として、産官学のコーディネートをしている。例えば、知的・産業クラスターの形成を目的として、信州大学とともにカーボンナノチューブや有機 EL の研究等を行っている。また、中小企業の連携・ネットワーク、人材育成などをボトムアップ型で支援する NPO 法人諏訪ものづくり推進機構（以下、「ス

[4] 長野県テクノ財団は、2001 年 4 月に財団法人・長野県テクノハイランド開発機構（1986 年 10 月設立）と（財）浅間テクノポリス開発機構（1985 年 10 月設立）の 2 つの財団を母体に、研究開発事業を核として産学官交流や人材育成等の支援事業を一貫して行う機関として設立され、2012 年 4 月から公益財団法人に移行。背景として、1985 年のプラザ合意以降、大手企業が中小企業に対し自立を求める動きが強まり、大学のシーズと中小企業のニーズをつなぐ役割を果すべくこれら財団が設立された。

[5] 東京の千代田プラットホームスクエアに事務所を開設し（2011 年 4 月）、首都圏企業に対し積極的に販路開拓や誘致活動（工業用地の準備を含め）を実施している。

ワモ」）[6]は、地域のシーズとニーズを繋げたり、諏訪圏工業メッセの開催を通じて地域内外の企業マッチングを支援する等の取り組みを行っている。上述のとおり、諏訪市や岡谷市は、海外展開支援に加え、医療、ナノ加工、環境といった新分野への進出やモジュール化（ユニット化）[7]、国内での販路開拓等、国内で活路を見出す産業振興政策も実施しており、これらは空洞化対策の一環にもなっている。

（３） 特徴的な海外展開の取り組みと課題

上述の通り、本地域では早い段階から大企業の海外進出が始まったため、スワモによると、既に海外に行くべき企業は出ており、海外拠点を持つ中小企業は 100 社を超えている。また、90 年代から大企業離れが進んだこともあり、独自の技術を活かした海外進出又は海外での販路開拓を検討する企業が比較的多数存在している。本地域は精密工業の集積地という伝統を活かし、世界最先端の高度な技術・製品の供給基地となり、世界の「SUWA ブランド」を実現することをめざしており、海外展開支援においては、こうした強みを意識した活動が中心となっている。支援体制としては、上記（2）にて既述した機関（6 つの市町村、各地域の商工会議所、大学等の研究機関、NPO）が、中小企業振興の一環として海外展開支援を行っている他、（独）日本貿易振興機構（JETRO）で国内唯一の支所である JETRO 諏訪支所等も他機関との強いネットワークの中で支援を行っている。

本地域で特徴的な海外展開支援の一つは、地元企業と岡谷市、長野県テクノ財団等が中心になって 2010 年 11 月に設立したデスクトップファクトリー（Desktop Factory: DTF）研究会である。DTF とは、机に乗るくらい小さな機械・工場で小型部品を合理的に生産するというものであり、本地域が得意とする精密機械の技術を活かせる分野として世界展開（特に欧州）を視野に研究、事業化が進められている。また、2002 年から開催している「諏訪圏工業メッセ」は、毎年 300 社を超える中小企業が出展する展示会であり、中小企業が集まるメッセとしては日本一の規模である。本展示会には、フィリピンやインドネシア等から大臣級を含む数十名のミッションが訪れ、経済交流のきっかけになっている。スワモは 2005 年より、諏訪圏工業メッセの運営主管となっている。また、スワモは本展示会に併せ、地元企業毎に「わが社のひとわざシート」を日・英語で作成し、各企業の技術内容の発信に貢献している。

[6] 諏訪ものづくり推進機構は、6 市町村を対象として 2005 年に NPO 法人として発足。多様で高度な技術を有する中小企業が集積する諏訪地域の産業集積のポテンシャルを活かしながら、さらに高い付加価値を持つビジネス・産業・ものづくり・技術・サービス等を実現していこうとする、広域的・横断的拠点組織。会員数は 172 社（2013 年現在）。

[7] 生産工程を細分化し、各企業又は各部品が特定の作業に特化することで生産性を高めるという生産方式。

出所：デスクトップ研究会 HP（参加企業紹介：日本電産サンキョー（株））、
http://www.dtf.ne.jp/member/member/post_8.html（2014 年 3 月 3 日閲覧）

図４－２　デスクトップファクトリーのイメージ

更に、2004 年に長野県テクノ財団の提案で、本地域の中小企業が中心となり、（株）世界最速試作センターを立ち上げ、諏訪・岡谷地域の独自技術を活かして、試作品を世界最速で作成し提供するという取り組みを行っている。本地域中小企業の海外展開先として最近増えているのがタイ、インドネシアであり、また高度技術については欧州に働きかけを行っている。一方、ベトナム、ミャンマーについては、視察ミッション等は積極的に行われているが、インフラ整備や法整備等について未だ懸念が払拭できていない企業が多い。また、ASEAN で工場を稼働する際の課題として、進出先の人材の技術・能力不足や日本側のグローバル人材（海外で仕事をしたい人材）の不足等が挙げられた。

３．中部地域 ――愛知県を例に

（１） 産業集積の歴史的背景

愛知県の産業集積の始まりは安土桃山時代に遡る。織田信長が全国から職人を集めて技を競わせ、「天下一」と呼ばれる称号を与えたことから、職人及び技術の集積が始まった。その後、豊臣秀吉、徳川家康もこの制度を継続させ、本県におけるものづくり技術の礎となった。1929 年にトヨタの創業者である豊田佐吉が自動織機を発明し、（株）豊田自動織機製作所の一部門として（株）トヨタ自動車工業の操業が開始されてからは、関連するサプライヤーがトヨタから分離する形で設立された。さらに、トヨタ自動車工場は「ジャストインタイム」方式の実現のため、愛知県内に工場を集中立地させ、企業城下町型産業集積が形成された。現在愛知県内には、トヨタ自動車をはじめ、ホンダ、三菱、スズキ、デンソー、アイシン等、日本の製造業における大手企業が多数立地している。2010 年工業統計調査によると、中部地域の製造品出荷額は全国の約 2 割を占め、そのうち自動車を含む輸送用機械が 39.2%となっている。全国平均の 18.8%と比べ、本地域における自動車産業の重要性が伺える。

なお、愛知県の産業集積地域は大きく三河地域と尾張地域に分類でき、共に製造業が中心

であるが、集積している企業形態が異なっている。三河地域はトヨタ自動車の下、ピラミッド型に幾層にも企業が繋がっているのに対し、尾張地域は自動車部品以外にも様々な機械製品を作る企業が集まっている。

（２）中小企業の現状と支援体制

愛知県の産業構造は、産業構造の特徴を全国＝１とする特化係数[8]でみると、製造業の割合が全国の 1.48 倍と非常に大きい。更に製造業の内訳は、輸送用機械が全国の 3.20 倍と突出している[9]。また、製造品出荷額は昭和 52 年以来 35 年連続で全国第 1 位（全国の 13.0%）を維持し続けている。雇用面でみても、中小企業は製造業全体の 58.5%（901,724 人中 527,297 人）と大きな割合を占めている[10]。

経済産業省及び総務省の統計[11]によると、県の製造業事業所数は、1996 年から 2012 年までに、63,067 事業所から 39,379 事業所（37.6%減）、うち中小企業は 62,697 事業所から 38,968 事業所（37.8%減）、従業員数は 1,080,844 人から 901,724 人（16.6%減）、うち中小企業は 706,128 人から 527,297（25.3%）へ減少している。一方、愛知県の統計[12]によると、製造品出荷額は、リーマンショックの影響を受けたものの、1993 年の 354,713 億円に対し、2012 年は 382,108 億円と長期的には増加している。名古屋市の製造業についても、事業所、従業員共に減少しており、特に中小企業の事業所及び従業員数の減少率が大きくなっている。

表４－２　愛知県・名古屋市における製造業事業所数、従業者数の推移

愛知県	1996	2006	2009	2012	増減率（1996－2012）
事業所数（全体）	63,067	45,258	43,440	39,379	−37.6%
事業所数（中小企業）	62,697	44,885	43,042	38,968	−37.8%
従業員数（全体）	1,080,844	942,099	939,738	901,724	−16.6%
従業員数（中小企業）	706,128	581,573	557,104	527,297	−25.3%

名古屋市	1996	2006	2009	2012	増減率（1996－2012）
事業所数（全体）	19,133	13,247	12,851	11,299	−40.9%
事業所数（中小企業）	19,076	13,208	12,797	11,243	−41.1%
従業員数（全体）	237,349	164,657	168,034	147,159	−38.0%
従業員数（中小企業）	189,337	136,087	132,759	115,259	−39.1%

出所：経済産業省・総務省統計局（2009）（2012）、総務省統計局（1996）（2006）
注：中小企業は従業員 1 名以上 299 名以下の企業。

[8] 特化係数＝愛知県の総生産（製造業）各項目構成比／全国の総生産（製造業）各項目構成比
[9] 愛知県（2013）『あいち産業と労働 Q&A 2013』
[10] 経済産業省・総務省統計局（2012）、総務省統計局（1996）
[11] 経済産業省・総務省統計局（2012）、総務省統計局（1996）
[12] 愛知県（2012）『平成 22 年あいちの工業』

事業所数及び従業員数の大幅な減少は、内需の縮小やコスト削減を理由としたトヨタ自動車等大企業工場の海外進出によるものと考えられるが、東日本大震災後の北九州市や東北への工場移転も併せ、この傾向は今後も続くと予想される。大企業の海外進出に併せて既に進出を済ませた Tier 1、2 の企業と異なり、特に Tier 3、4 に位置する企業にとって現在海外進出を含む経営方針の転換は喫緊の課題となっている。こうした中小企業の経営及び海外展開を支援するため、公的機関としては中部経済産業局、愛知県とその関連団体である（公財）あいち産業振興機構、（独）中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）が政策・制度、民間からは中部経済連合が調査や情報提供といったサービスを提供している。

自動車産業依存からの脱却という動きもある。中部経済産業局は、「中部地域八ヶ岳構造創出戦略」を通じ、航空機関連、次世代自動車、ヘルスケア、グリーンアンドクリーンビジネス、次世代住宅等、新規分野の産業創出を図っている。また、中部経済連合会は、会員企業へのアンケート調査結果等を受け、報告書「中部地域の新産業構造ビジョン」[13]の中で、今後の産業構造の在り方として 3 つの柱「納入先複数化」、「水平ネットワーク型」、「B to B から B to C への転換」を提案している。「水平ネットワーク型」とは、商品の販売先を複数の会社及び業界に広げること、更には中小企業同士で共同受注するような形を指す。また、「B to B から B to C への転換」とは、企業間取引（B to B）で培った既存の技術を活かし、一般消費者向け（B to C）に商品を開発し販売していくことである。これらの活動も、諏訪・岡谷地域での取り組み同様、空洞化対策の一環になっている。

出所：中部経済産業局

図４－３　中部地域八ヶ岳構造創出戦略

[13] 中部経済連合会（2011）

（３）特徴的な海外展開の取り組みと課題

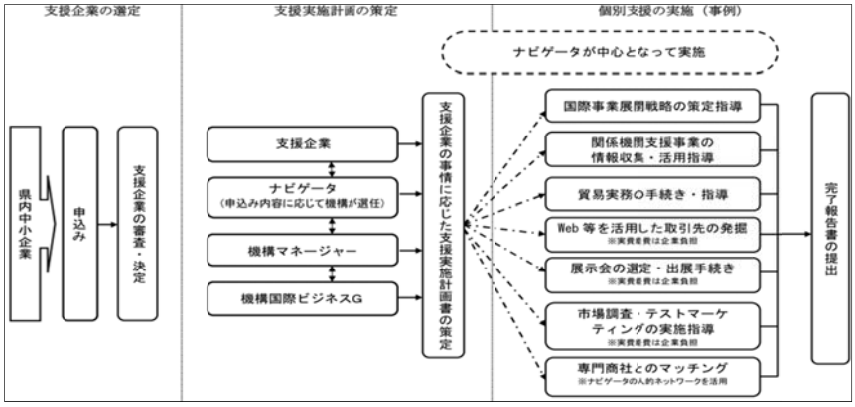
中部地域では、2005 年に開催された「愛・地球博」をきっかけに、大名古屋経済圏[14]内の県、市、産業界、大学、研究機関が一体となり、国際的産業交流を促進するグレーター・ナゴヤ・イニシアティブ（GNI）という取り組みがなされてきた。当初は、名古屋圏をブランドとして売り込み、海外企業を誘致する活動が中心であったが、全国的な海外展開促進の動きを受け、現在は双方向の交流を目的としている。政府の方針をうけて 2010 年以降、全国 9 つの経済産業局地域が中心となって中小企業海外展開支援会議を立ち上げているが、中部地域では「中部国際拠点支援会議」（正式名称は、「中部海外展開支援・国内投資促進会議」）と呼び、GNI を含む形で、投資誘致と海外展開の双方を柱として活動している点が特徴的である。

このように、中部地域は他地域に先んじて海外に目を向けていたが、中小企業の海外展開に関しては、どこか一カ所がイニシアティブをとるというよりは、上記（2）で挙げた機関による個別支援という傾向が強い。これは、本地域の中小企業の多くがトヨタをはじめとした大企業のピラミッド型産業体系に組み込まれており、海外展開についてもその方向性は大企業の経営方針に大きく左右されることが背景にあると考えられる。しかし、上述のとおり、大企業及び Tier 1、2 企業の海外進出が一巡し、国内需要の限界が見え始めた今、Tier 3、4 企業は海外展開を検討する必要に迫られている。

本地域で特徴的な支援方法としては、中小機構及びあいち産業振興機構が提供している「ハンズオン制度」が挙げられる（具体的には、中小機構が 2011 年度に始めた海外展開一貫支援（F/S）、あいち産業振興機構が 2012 年度に始めた海外ビジネス・ハンズオン支援）。これは、1 名又は複数名のアドバイザーが 1 つの企業の担当となり、最初の相談から海外進出までを一貫して支援する制度である。特に興味深い点は、はじめに海外進出ありきではなく、まずは経営相談という形で各分野の専門家が経理等を含めたあらゆる角度から同企業の経営方針につき検討し、輸出から海外生産を含めて適切な海外展開の形態を勧めてサポートする形をとっていることである[15]。また、あいち産業振興機構は、ナビゲーション相談会という一括相談会を開催（年 1 回、2011 年度から 2013 年度まで）している。これは、海外展開の支援機関が一堂に会し、ワンストップで企業を支援する取り組みである。本相談会を実施する背景には、相談にくる中小企業の方向性が定まっていないことが多いので、何についても一度に一カ所で聞けるようにしたということがある。2012 年度は約 190 社が参加し、支援機関としては JETRO、中小機構、（独）国際協力機構（JICA）等日本の各機関に加え、タイ投資委員会、インドネシア、マレーシア、香港等から 29 機関が出展した。更に、愛知県、JETRO、あいち産業振興機構が連携して、経済・産業情報、投資環境などに関する情報提供、相談など、国際ビジネスに関わる県内企業・事業者へワ

[14] 名古屋を中心に半径約 100 ㎞以内の経済圏。愛知県、岐阜県、三重県を含む。
[15] 愛知県は 2014 年 2 月に「あいち国際ビジネス支援センター」を開設し、県の産業立地通商課とあいち産業振興機構の国際ビジネスグループが移転・入居し、国際ビジネスに関するワンストップサービス拠点としての役割を担うことになった。同一施設の同じフロアに JETRO 名古屋貿易情報センターが入っている。

ンストップでサービスを提供するため、2014 年 2 月に「あいち国際ビジネス支援センター」が設立された。



出所：あいち産業振興機構 HP より（2014 年 3 月 19 日閲覧）。
https://www.aibsc.jp/Portals/0/kokusai/hands-on_annai_25.pdf

図４－４　あいち産業振興機構によるハンズオン支援フロー図

本地域では民間による海外展開の動きも活発である。(一社) 中部経済連合会[16]は、インターネットを活用した各企業の技術・商品に係る情報発信を進めている。具体的には、東北経済連合会が立ち上げた e-expo という企業紹介サイトに参加し、将来的には All-JAPAN で運営していく予定である。また、名古屋市にある一つの中小企業が主導し、合同でタイに進出する取り組み[17]や、公的支援を使わず、地銀や商社によるサポートで進出して成功している例もある。進出先として注目されているのはタイ、インドネシアであり、ベトナムやミャンマーはインフラ整備や政府の体制に懸念を持っている企業が多い。また、海外進出における課題として、よい工業団地がないという問題が挙げられた。

なお、愛知県は 2008 年にベトナム計画投資省外国投資庁と覚書を結び、「あいちサポートデスク」をハノイに設けている。愛知県の進出企業の意見交換の場の提供、企業間のネットワークづくり、進出企業の要望に係るベトナム政府との協議、政府から収集した情報の企業への提供等を実施している。

４．　九州地域 ――北九州市を中心に

九州地域の主要産業は、北部（鉄等の素材、自動車、半導体、機械、環境）と南部（食品、農林水産品、焼酎等）で異なる特徴がある。北部では、福岡県、特に北九州市が突出して積極的に海外展開を支援しており、南部では宮崎県が県をあげて農産品の海外販路拡大に努力している他、鹿児島県では民間企業が地元銀行や商社と協力して中国、欧州等への輸

[16] 中部 5 県（愛知、岐阜、三重、静岡、長野）を管轄し、会員数は 750 社。
[17] 愛知・岐阜県のものづくり中小企業が資本参加・提携して、2011 年 3 月にタイに V.I.T.（Valuable Industrial Technology）を設立し、共同でマーケティングを行っている（現在 17 社）。他にも、中小自動車部品加工メーカーが中国に共同進出した例として、衆智達（12 社）、上海五友（5 社）がある。

出を進めている。九州地域は、アジアに近いというメリットがあるにも関わらず、実際に海外展開する企業が少ないという状況があったため、早い段階から国際化に向けた活動がなされてきた。九州経済産業局が（一社）九州経済連合会及び九州経済国際化推進機構の協力を得て実施した「九州企業の海外展開にかかる実態調査（2013 年 10 月）」によると、回答した企業[18]のうち 64.2%の企業がすでに海外展開中で、検討中が 13.9%、未検討は 18.9%となっており、九州企業の海外展開に対する関心の高さが伺える。

九州地域全体の中小企業支援及び海外展開支援を行っているのが、公的機関である九州経済産業局、経済団体である九州経済連合会[19]、そしてそれらを繋ぐハブの役割を果たす九州経済国際化推進機構である。また、九州地域で先んじて始まっていた九州経済国際化推進機構の活動に関連づける形で、2011 年 6 月から海外展開支援会議も設置されている。九州経済国際化推進機構は、九州における国際化戦略の企画から事業実施までを担う組織として、九州の経済団体、地方公共団体、民間企業等が一体となり、九州と外国との経済交流を通じて九州の活性化を図る事を目的として 2001 年に設立された。主な業務は情報発信、産業交流、外国投資の誘致等であり、特にアジア各国と経済交流会議[20]を積極的に行っている。また、九州経済連合会は、内需縮小によるアジアの成長活力の取り込みが急務になる中、2011 年に国際部、2012 年に国際ビジネス推進室を新たに設置し、各国（香港、ベトナム、インドネシア等）の経済団体との MOU 締結によるプラットフォーム作りやそれを活用した現地パートナー企業・海外工業団地の紹介、トップセールスや国の助成制度の活用による海外インフラ整備事業等への企業進出支援[21]、更には国の支援プログラムへのプロポーザル作成支援等きめ細やかな支援を実施している。なお、当会では、非会員である中小企業に対しても要望があれば支援を行っているとのことであった。

上述のとおり、九州地域全体の中小企業を支援する取り組みはあるものの、各地方自治体の中小企業支援や海外進出支援の体制には違いがある。以下では、特に行政が積極的なイニシアティブをとって活動し、他地域のモデルにもなっているのが北九州市に焦点を絞って、その取り組みを紹介したい。

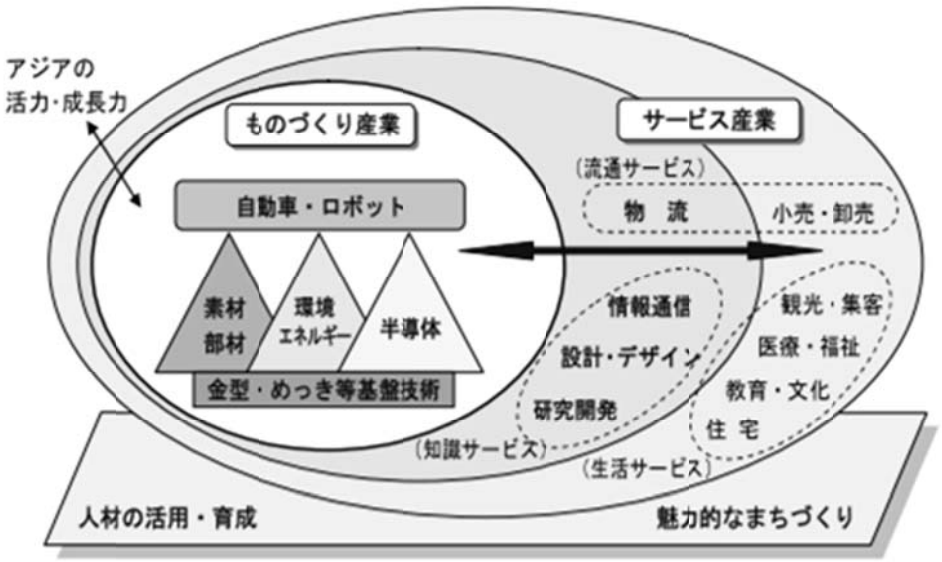
（1）産業集積の歴史的背景

北九州市は、人口約 98 万人（2013 年 9 月時点）[22]、製造業事業所数 2,310 社（2010 年時点）[23]を有する日本の四大工業地帯の一つであり、重化学工業が中核となっている。

---

[18] 調査サンプルとして「海外展開に関心の高い企業」を抽出していることも影響。
[19] なお、当会は九州経済国際化推進機構の会長でもある。
[20] 中国は 1991 年、韓国は 1993 年、環黄海地域等東アジアとの経済交流会議は 2001 年から実施している。また、ASEAN 圏でもそれぞれの国、地域と MOU を結んでいる。
[21] 具体的な事例としては、九州企業商品の台湾・シンガポールへの輸出拡大、海外進出希望企業の FS 調査支援、国の支援プログラム（METI、JETRO、JICA）への共同申請（九経連が連名であると採用されやすいため）、現地情報提供等を行っている。
[22] 北九州市（2013）「北九州市の人口（町別）」
[23] 経済産業省・総務省統計局（2009）

本地域は、明治維新以降、日本政府が進める「富国強兵、殖産興業」のスローガンのもと、大陸・筑豊炭田が近いという地理的条件から、特別輸出港である門司港、九州鉄道、筑豊興業鉄道といった 2 大インフラが整備され、九州の陸・海の門戸としての役割を担っていた。これと並行し、1901 年に「官営八幡製鐵所」が操業[24]したため、日清戦争、第二次世界大戦を経て重化学工業地帯として急速に発展してきた。一方で、工業生産の増大に伴う大気汚染や水質汚濁など、深刻な公害問題も発生していた。その後、石炭から石油へのエネルギー転換政策や産業構造の転換により、北九州工業地帯が全国の工業生産に占める割合が次第に低下してきたが、これまで培ってきたものづくりの経験や技術を生かしながら、産業の高度化や都市基盤整備、環境対策といったさまざまな取り組みを行ってきた結果、現在は半導体やロボット、自動車、環境、情報などの新しい産業が根付いてきている。[25]　具体的には、官営八幡製鐵所以降、大正から昭和にかけて、鉄鋼では住友金属小倉や日立金属、窯業では黒崎播磨や TOTO、化学では三菱化学や旭硝子、石炭関連の機械分野から安川電気や東芝等が発展していった。更に、近年では、日産自動車、トヨタ自動車、ダイハツ、マツダといった、自動車組立工場の立地が相次いでいる。[26]



出所：北九州市、『新成長戦略』、2013 年 3 月

図４－５　北九州市の新成長戦略

[24] 1896 年（明治 29）3 月 30 日議会の承認を得て、「製鉄所官制」が発布。1898 年（明治 31）に本格的な建設に入り、1901 年（明治 34）2 月 5 日に操業（新日鉄住金 HP「歴史・沿革」より（2014 年 3 月 27 日閲覧）。
http://www.nssmc.com/works/yawata/about/history1.html

[25] 九州市制 50 周年記念事業実行委員会（2013）「北九州市の歴史」

[26] 北九州市（2012）『北九州市経済産業レポート 2012』

（２）中小企業の現状と支援体制

北九州市はかつてから旧新日本製鐵[27]（現新日鉄住金）の企業城下町であり、現地でのヒアリングによると、1970年代は同社だけでも北九州で5万人近い雇用を生み出していたが、1980年代から始まった“鉄冷え”と呼ばれる鉄需要の減退により現在の雇用は4000人程度[28]と1割以下にまで減少している。こうした状況に対応するため、北九州市が中心となり、技術・経験共に蓄積のある環境分野へ進出すると共に主要な自動車メーカーの工場誘致を行い、自動車メーカー側も大陸に近い、賃金が安い、工業系の人材が豊富（工業系の高校・大学が多い）、インフラ・水が整備されているといったことを理由に工場の立地を決定した。結果、環境分野は北九州市を代表する一大産業となり、また製造品出荷額における輸送用機械器具製造業（例：自動車等）の割合は増加傾向[29]にある。北九州市における製造業全体では、事業所数、従業者数、付加価値額（2002年：6,298億円、2009年：5,900億円）は減少しているものの、製造品出荷額（2002年：15,605億円、2009年：19,572億円）は増加している（事業所数、従業者数については表４－３参照）。また2006年から2009年の業種別従業者増減率をみると、「輸送用機械器具製造業」の増加率が高くなっている[30]。

表４―３　福岡県・北九州市における製造業事業所数、従業者数の推移

福岡県	1996	2006	2009	2012	増減率（1996－2012）
事業所数（全体）	16,787	12,260	13,109	12,430	−26.0%
事業所数（中小企業）	16,689	12,177	12,998	12,311	−26.2%
従業員数（全体）	336,088	252,755	261,086	254,449	−24.3%
従業員数（中小企業）	253,264	193,108	192,921	188,477	−25.6%

北九州市	1996	2006	2009	2012	増減率（1996－2012）
事業所数（全体）	2,818	2,062	2,310	2,182	−22.6%
事業所数（中小企業）	2,782	2,038	2,277	2,149	−22.8%
従業員数（全体）	84,814	59,354	64,726	59,040	−30.4%
従業員数（中小企業）	51,171	38,785	40,076	38,637	−24.5%

出所：経済産業省・総務省統計局（2009）（2012）、総務省統計局（1996）（2006）
注：中小企業は従業員1名以上299名以下の企業。

[27] 1934年に官営八幡製鐵所を中心とした複数の製鉄業者が合同して発足した日本製鐵株式會社が前身。1970年に八幡製鐵株式會社と富士製鐵株式會社が合併し、新日本製鐵が発足。2012年、同社が住友金属工業を吸収合併して現新日鉄住金となった。
[28] 現時点の従業員数（八幡製鉄所と小倉製鉄所の合計）については、新日鐵住金（2013）、pp.68-71参照。
[29]「産業中分類別工業統計調査総括表（全市）」、北九州市が総務企画局企画課「工業統計調査」を集計。http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0351.html（2014年3月3日閲覧）
[30] 北九州市（2012）『北九州市経済産業レポート2012』

平成 24 年の経済センサス[31]によると、北九州市において、従業員数 59,040 人のうち 38,637 人（65.4%）が中小企業であり、他地域同様、中小企業の存在は大きい。北九州市の中小企業の特徴としては、旧新日鉄の金属加工下請けであった企業が多い。しかし、鉄鋼需要の低迷により、早い段階から旧新日鉄との繋がりは薄まっており、独自の加工技術により複数の親会社を持つ企業や親会社に必要不可欠な加工技術を持つ企業等が生き残っている。また、自動車工場の誘致に伴い関連の仕事も増えてきているが、自動車分野は求める技術レベルが高いため、地場の中小企業が容易に参入できず、その多くを中部出身の企業が請け負っているのが実情である。

このような中、北九州市の各機関は積極的に中小企業支援を行っている。支援の中心となっているのが、北九州市であり、産業経済局地域産業振興部中小企業振興課（以下、北九州市中小企業振興課）が海外展開以外の中小企業支援、産業経済局地域産業振興部国際ビジネス振興課（以下、北九州市国際ビジネス振興課）が中小企業の海外進出及び輸出促進、環境局が水・環境ビジネス関連を担っている。また、市の機関であるアジア低炭素化センターが水・環境ビジネス展開の実施機関、市の関連団体である（公財）北九州国際技術協力協会（Kitakyushu International Techno-cooperative Association: KITA）が技術を通じた国際協力の実施機関となっている。更に、北九州市が中心となって立ち上げられたパーツネット北九州という自動車部品業者の業界団体もある。

具体的な中小企業支援策（海外展開以外）としては、北九州市中小企業振興課は、中小企業融資、中小企業支援ビジネスセンターでの個別企業相談、北九州産業学術推進機構による研究開発の支援、オンリーワン企業創出事業等を通じて市内中小企業の国内事業拡大を支援している。また、パーツネット北九州は、自動車工場を誘致した際、地場の中小企業の技術力及び調達率向上に向け産官学が連携するために、北九州市が中心となり 2005 年に立ち上げられた。参加企業は 67 社（2012 年 4 月時点）であり、会長はデンソー北九州製作所の代表取締役社長、事務局・企画は北九州市産業経済局企業立地支援課が務めている。活動としては、年数回の総会、定例会に加え商談会や部品展示会等を実施している他、地場企業同士の繋がりの強化にも寄与している。

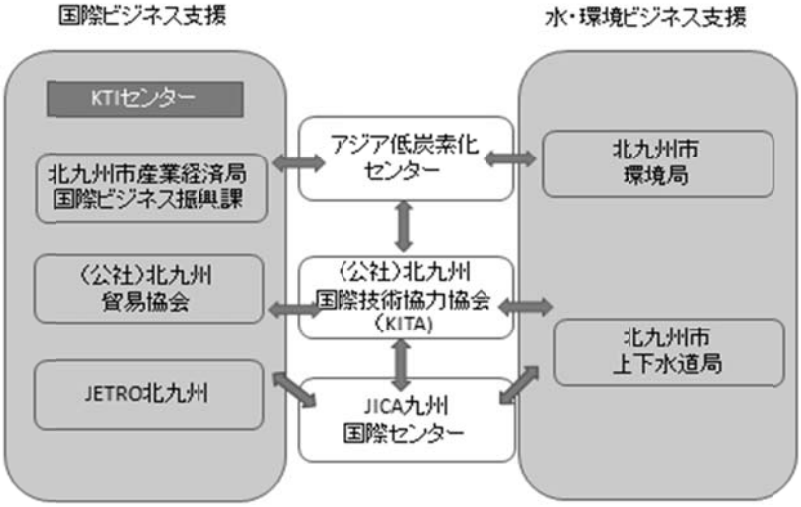
（３）特徴的な海外展開の取り組みと課題

北九州市の中小企業の海外展開状況をみると、親会社が鉄鋼業であることもあり、電気機器分野のように親会社の海外進出に合わせ、自らも海外進出をする例は少ない。それでも市場拡大を目的として進出する企業は増えており、2012 年末時点で 229 社（ストックベース、全製造業事業所の 10.5%）が進出している。進出先は、九州地域同様、賃金の上昇を背景として、かつての中国に代わって ASEAN 諸国が増えてきている。

北九州市は九州地域の中でも突出して海外展開支援を積極的に行っているが、その背景に

[31] 経済産業省・総務省統計局（2009）（2012）、総務省統計局（1996）（2006）を参照。

は、上述のとおり、市の基幹産業であった鉄鋼業の国内需要減退がある。中小企業の海外展開支援体制としては、北九州市国際ビジネス振興課、JETRO 北九州貿易情報センター、（公社）北九州貿易協会[32]で構成される「北九州貿易・投資ワンストップサービスセンター（Kitakyushu Trade and Investment One-stop service Center: KTI）」が中小企業の国際ビジネス支援、北九州市環境局及び北九州市上下水道局が水・環境ビジネス支援を行い、市の機関であるアジア低炭素化センターと市の関連団体である KITA が、国際ビジネス支援及び水・環境ビジネス支援双方へ技術面からの協力を行っている。加えて、JICA 九州国際センターが、途上国での開発事業や研修等を通じて、中小企業の海外展開を支援している。



出所：北九州市資料に基づき筆者作成

図４－６　北九州市における企業の海外展開支援体制

KTI センターは、北九州市国際ビジネス振興課、JETRO 北九州貿易情報センター、（公社）北九州貿易協会が連携して地元企業の国際ビジネス支援をする拠点として設立された。上記 3 機関は、2004 年からフラットなオフィスで業務を行っており、地元企業に対しシームレスな支援を行っていることが特徴的である。北九州市は、従来の見本市支援資金助成に加え、市場調査（10 万円が上限）、海外展開拠点助成（50～100 万円）等の各種助成の他、北九州市単独でハイフォン市（ベトナム：友好協力指定都市）、大連市（中国）、仁川市（韓国）と姉妹都市提携をするとともに、2004 年に発足した東アジア経済交流推進機構[33]を通じ、下関市、福岡市それぞれの姉妹都市とも連携することで、ビジネスのプラットフォームを拡張している。JETRO は、地域間交流支援（RIT）事業[34]（ビジネス交流、商談会）や輸出有望案件支援サービス/新興国進出個別支援サービスといったハンズオン支援等を通じて企業の海外展開を支援している。更に、北九州貿易協会は、ビギナー向け貿易実務

[32] 北九州貿易協会は、会員企業の協力により、北九州市及びその周辺地区における貿易、投資、その他の国際ビジネスを振興し支援することを目的として、1968 年に設立された。現在 160 社の会員を有する。
[33] 日本から北九州市、下関市、福岡市、中国から大連市、青島市、天津市、煙台市、韓国から釜山市、仁川市、蔚山市が参加。
[34] Regional Industry Tie-up 事業：地域の中小企業がグループ単位で海外地域との間でビジネス交流を進め、商談することを支援。

講座、会員向けメルマガ、サービス等を担当している。KTI センターでは、上記のとおり、それぞれの機関が強みを生かして①ビジネスチャンスの提供、②情報・アドバイスの提供、③企業 PR 機会の提供、④設備・スペースの提供、⑤優遇制度、⑥国際ビジネスに関する個別相談受付といった総合的な支援を行っている。海外ネットワークについては、中国の上海と大連に北九州市経済事務所を設置し、中国ビジネスを支援している。現時点では、中国以外は市の現地サポート体制はないとのことである。

KITA は、JICA 九州国際センターを誘致し、技術協力を通じて環境・産業技術を海外展開することで北九州を環境国際協力の拠点にするために 1980 年に設立された。北九州市と福岡県の支援の下、社団法人北九州青年会議所、北九州商工会議所、（一社）西日本工業倶楽部が設立母体となっている。主な業務は、①国際研修（主に JICA を通じた研修員の受入れ）、②技術協力（専門家派遣等、海外での協力事業）であり、KITA を支える人材の半数は新日鉄 OB（製造、研究、エンジニアリング等の専門家）、残る半数は TOTO といった他企業 OB である。国際研修については、JICA 等から受託した事業につき、カリキュラム作成や研修受入れ先の選定、研修協力機関等とのコーディネートを全て行い、2013 年 3 月時点での研修員受け入れ累計は 146 カ国 7,059 名である。また、技術協力の主な事業として、JETRO の RIT 事業として受託した北九州市・ベトナムビジネス交流事業（2011 年～2013 年）がある。具体的には、ハノイ・ハイフォン地域の現地企業の要望調査を行った上で、ミッション派遣、展示会、商談会、現地有望企業の招聘・商談会を行い、成果として、複数の企業が具体的な商談や合弁会社を立ち上げに至っている。加えて、マッチングしそうになったが技術力が足りなかったベトナム企業に対しては、JICA 草の根技術協力事業も活用しながら KITA が技術指導を行い、候補となる現地企業の技術力底上げを図っていることは特筆に値する。

アジア低炭素化センターは、北九州市で環境をひとつの切り口として官民連携を進め、都市機能をパッケージとして輸出していくために、北九州市（環境局環境国際戦略室）、KITA、（公財）地球環境戦略研究機関（Institute for Global Environmental Strategies: IGES）が一体となった形で 2010 年 6 月に設立された。北九州市の公害克服の経験を、国際協力を通じてアジアに伝えることが活動のベースとなっており、現在は環境と経済の融合を目指す環境ビジネスの手法を軸としている。具体的には、北九州市に存在する環境対策に係るノウハウや環境技術の集積（エネルギーマネージメント、水ビジネス、リサイクル・廃棄物処理、クリーナー・プロダクション及び汚染防止等）を元に環境配慮型エコタウンのための社会システム（スマートコミュニティ）を構築し、これを当センターがパッケージとして海外に売り込むことで、北九州市企業の技術輸出を支援している。企業の技術輸出支援にあたっては、先方国・地域へのアプローチに加え、社会基盤マスタープラン[35]及びフィージビリティスタディの作成、事業化まで包括的なサポートをしている点は特徴的である。主要プロジェクトとしては、インドネシア（スラバヤ市）での国営工業団地等のスマート化、排

[35] 課題を絞ってある程度短期的（暫定的）に対応できるような技術を盛り込んだマスタープラン。一般的なマスタープランは、契約終了後のフォローアップがされないことがあるが、市が関わることで、国際協力だけで終わらず、ビジネスとして長期に持続的になる可能性を高くしたもの。

水処理及び廃棄物処理の高度化システムの導入事業がある。また、当センターでは、知見の共有化のため、北九州の環境都市の技術・ノウハウを体系的に纏めた「北九州モデル」を日本・英語・中国語で作成しており、今後公開を予定している。なお、環境ビジネスの推進に関しては､公的機関だけでなく､民間の環境コンサルタント会社等もその一端を担っている。

JICA 九州国際センターも、1989 年の設立以来、北九州市の各機関との強い連携の下、現地企業の海外展開を支援している。北九州市は、海外展開したい企業に対し公的機関の支援が手厚い点が特徴的であり、JICA の草の根事業や民間連携事業に関しても、北九州市、KITA、アジア低炭素化センターといった機関が企業と共にプロポーザル等を作成し、採択に繋がっている。代表的なプロジェクトとしては、10 数年にわたるカンボジアへの水道専門家派遣やベトナム（ハイフォン市）水道公社への廃棄物フィルター技術支援があり、後者についてはその後のビジネスに結びついている。また、JICA 九州では研修員が持っている生の情報を企業と共有するため、企業関連の研修コースの一部を公開し、企業と研修員との懇談、ネットワークづくりの場を提供する試みを始めている。今後は、関心を持った企業を現地に案内したり、途上国の関係者を九州に招聘し、先進的な日本の技術やシステムを紹介する機会を提供すること等を通じて、企業と途上国カウンターパートとのネットワークづくりを支援することも検討している。

上述のとおり、北九州市では、公的機関が積極的に企業の海外展開を支援しているが、そういった支援をうまく活用しつつ、自らの技術力・製品を武器に海外展開を試みている企業もある。例えば、JETRO の RIT 事業を活用して韓国のメーカーとの相互協力了解覚書締結に成功した先、JETRO の海外輸出有望案件制度を活用してアジア、米国への輸出を検討している先、JETRO の現地ミッションをきっかけにビジネスパートナーとなり得る会社と出会い、合弁会社設立に成功した先、北九州パーツネットや有力企業を通じての会合、商談会、海外工場の視察勉強会等を活用しつつ中国に子会社を設立し、今後は ASEAN や中南米への進出も検討している先等があった。

５．神戸市・尼崎市における特徴的な海外展開支援

（１）神戸市

神戸市は、1868 年の神戸港開港以来、海外輸出のためのマッチ製造や繊維工業といった軽工業が発達したが、その後ゴム工業に代わっていった。また、明治末期から政府の政策の下、川崎造船所や三菱造船所等が操業を始め重化学工業の基礎を作った。また、神戸市が 1960 年代から開発してきた内陸部[36]及びウォーターフロントの産業団地に、新規産業である医療・バイオ、先端技術系を含めた企業が集積している他、灘の酒のような地場産業や

[36] 神戸複合産業団地（流通業、輸送業）、西神インダストリアルパーク（食品、電子、機械、医薬品等）、神戸ハイテクパーク（先端技術系産業）、神戸サイエンスパーク（研究開発系）、神戸流通センター（運輸、倉庫）、ポートアイランド（医療･バイオ産業）、六甲アイランド（多機能型複合都市）、神戸空港島（航空関連）。

食料品、皮、木材といった産業も残っている。2012 年時点で、主要 6 業種である食料品、汎用機械、輸送機械、電気機械、化学工業、鉄鋼業が製造品出荷額の 71.1%を占めている[37]。

神戸市の中小企業に目を向けると、かつてより重化学工業が盛んであったため、三菱重工、三菱電機、川崎重工、神戸製鋼、富士通といった大企業の系列企業が多いことが特徴的であり、現在でもこれらの親企業に守られている先も多い。企業形態としては、設計図を親会社からもらって製品を作る純粋な下請けではあるが、潜水艦、水上飛行機、ヘリコプター等の特殊な部品注文に応えられる高度な技術を有している点が特徴的である。しかし、国内市場の縮小、大企業の海外展開の加速、新興企業との競争激化や新興国の需要伸張等、事業環境の変化により中小製造業の事業所数（1996 年：6,557 事業所、2012 年：4,160 事業所）、従業者数（1996 年：79,471 人、2012 年：57,644 人）共に減少しており（表４－４参照）、特にリーマンショック以降、中小企業が自社の経営判断・リスクで海外展開する動きになっている。こうした状況を背景として、神戸市では市の直営機関である神戸市アジア進出支援センター、日本貿易振興機構神戸貿易情報センター（以下、JETRO 神戸）が中心となり、中小企業の海外展開支援にあたっている。また、兵庫県全体の中小企業の海外展開を支援する機関として、（公財）ひょうご産業活性化センター内に設置されたひょうご海外ビジネスセンターがある。

表４―４　兵庫県・神戸市における製造業事業所数、従業者数の推移

兵庫県	1996	2006	2009	2012	増減率（1996－2012）
事業所数（全体）	29,721	21,271	20,877	19,407	-34.7%
事業所数（中小企業）	29,513	21,104	20,707	19,210	-34.9%
従業員数（全体）	566,335	428,857	428,058	416,276	-26.5%
従業員数（中小企業）	385,383	313,190	307,198	294,461	-23.6%

神戸市	1996	2006	2009	2012	増減率（1996－2012）
事業所数（全体）	6,606	4,554	4,623	4,199	-36.4%
事業所数（中小企業）	6,557	4,522	4,591	4,160	-36.6%
従業員数（全体）	127,491	85,219	91,554	89,857	-29.5%
従業員数（中小企業）	79,471	60,391	60,620	57,644	-27.5%

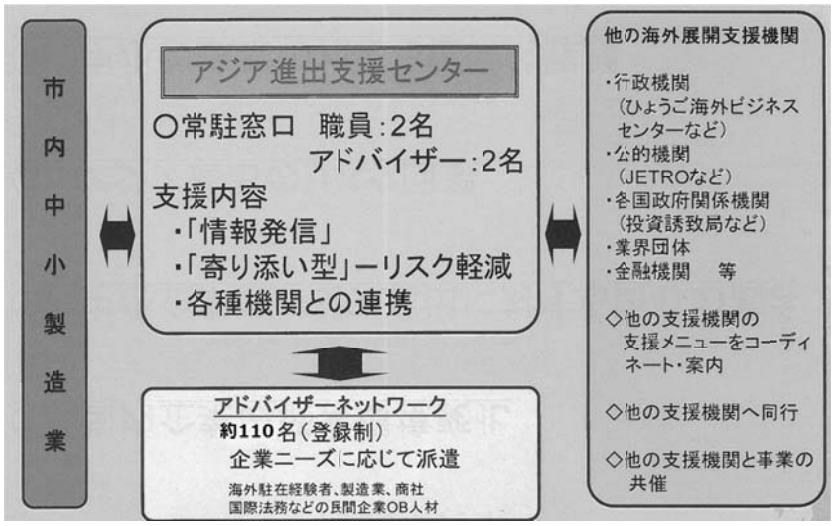
出所：経済産業省・総務省統計局（2009）（2012）、総務省統計局（1996）（2006）
注：中小企業は従業員 1 名以上 299 名以下の企業。

神戸市は、2010 年から中小製造業の海外展開につき検討を開始し、2011 年に市内中小企業（製造業）約 1300 社を対象として海外進出に関するアンケートを実施した。その結果、有効回答 231 社のうち、55 社が海外進出に興味を持っていることが明らかになった一方、「現

[37] 神戸の工業－平成 24 年経済センサス-活動調査製造業に関する結果（全事業所）（2014 年 3 月 31 日閲覧）
http://www.city.kobe.lg.jp/information/data/statistics/toukei/kougyou/data/23kiji.pdf

地での技術者の確保や離職率の高さ」、「日本から派遣する社員の確保」、「現地調達先の確保」といった課題を持つ企業が目立った。そこで、2011 年 4 月に甲南大学の安積敏政教授を座長とするアジア進出研究会を立ち上げ、個別企業ヒアリング（44 社）、東南アジア（ベトナム、タイ、インドネシア、シンガポール等）調査ミッション等の結果を踏まえた提言を行った。提言の内容は、①（仮称）神戸市アジア進出支援センターの設置、②海外進出前のリスク軽減支援、③寄り添い型の中小企業のアジア進出支援であった。本提言をフォローする形で、2012 年に中小製造企業の海外進出支援を実施する目的で、神戸市産業振興局の直属の組織として設置されたのが神戸市アジア進出支援センターである。

神戸市アジア進出支援センターは、JETRO 神戸と内部専用通用口で繋がっており、企業に対するシームレスな支援を可能にしている。特筆すべき点は、上記提言のとおり、「寄り添い型」支援[38]を方針とし、海外進出検討段階から海外進出後まで、期間無制限で継続的に職員と常駐アドバイザー（海外ビジネス経験のある企業出身者や専門家）の 2 名でアドバイスする体制をとっていることである。また、事務所内に常設の「アジアのお役立ち情報コーナー」において、課題別に対応策を纏めて企業がいつでも閲覧できるようにしている点も非常に有用と考える。更に、同センターが実施するセミナー・勉強会は、海外進出リスク軽減、利益還元等をメインテーマにしているのが特徴的である。例えば、2013 年 9 月 5～6 日の国際フロンティア産業メッセ 2013（於、神戸国際展示場）において、“アジア進出リスク軽減リレーセミナー”と題して、同センターの登録アドバイザー約 20 名を講師に招き、海外での失敗談等を話してもらうセミナーを開催した。なお、海外進出と空洞化の問題に関し、同センターは、“神戸市の地域経済活性化”という目標を持っている。海外進出のリスクを最小限に抑えるため、同センターの担当者レベルは、「海外進出のチェック項目」を念頭において、相談・助言を行っている。



出所：神戸市アジア進出支援センター資料より（2014 年 3 月末情報をもとに筆者にてアップデート）

図４－７　神戸市アジア進出支援センターの支援体制

[38] 本センター立ち上げのきっかけとなったアジア進出研究会において、甲南大学経営学部の安積敏政教授が提唱した支援方針。海外展開にあたっては、企業目線で寄り添って支援すべきという考え方。

表４－５　海外進出条件のチェック項目

【海外進出条件のチェック項目】
1）海外進出目的の明確化
・なぜ、今進出しなければならないのか。
・国内への継続投資では勝ち残れないのか。
・自社の体制は十分か（人材、資金繰り）
・社内の合意は得られるのか。
・進出しないという選択肢はあるのか。
→進出するリスク、進出しないリスク
2）市場、顧客が確保されているか
3）差別化されたコア技術を有するか
4）現地との人的関係があるか
5）財政の健全性、財務諸表からの判断
6）企業経営者自らの意思とリスク覚悟
7）神戸市内への利益還元の検討

出所：神戸市アジア進出支援センター資料より

神戸市アジア進出支援センターの隣室に事務所を構える JETRO 神戸は、E メール相談、海外ミニ調査サービス、毎月 2 回開催する国際ビジネス相談会等に加え、輸出有望案件支援サービス、新興国進出支援サービスの神戸企業担当として海外展開支援を行っている。輸出促進している企業は、食品関連（酒、玉ねぎ、いちじく等）やデザイン関連（畳等）、製造業関連（金型、ボルト等）が多く、輸出先はアジア、欧米、香港等である。また、新興国進出支援に関しては、支援対象企業は製造業（71%）うち機械・自動車分野（42%）が最も多く、進出先としてはアセアン（ベトナム、インドネシア、タイ中心）が 83%を占めている。

また、兵庫県全体の中小企業海外展開を支援する機関として、2011 年、ひょうご産業活性化センター内にひょうご海外ビジネスセンターが設立された。当センターは、兵庫県内の企業に対し手続きのワンストップサービスを提供すると共に、進出先でも現地デスク（サポートデスク 7 か所[39]、事務所 5 か所[40]）をおいて支援している。現時点で、年に 100 件程度は現地デスクに繋いでいるとのこと。また、輸出と投資を含む海外展開に必要な調査資金を補助する調査補助金制度（100 万円/件）が企業の提案で今年度から開始された他、市場開拓支援として、展示会、商談会も実施している。なお、同センターでは、先行企業の経験者が総括コーディネーターとしてアドバイザー的役割を担っているが、同者からは現在の兵庫県の支援内容は十分と考える一方、現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方等、本当に必要な情報を学ぶ機会は追加的に必要との声もあった。

[39] 中国（上海、大連、広州）、ベトナム（ホーチミン）、インド（デリー）、インドネシア（ジャカルタ）、タイ（バンコク）
[40] 米国（ワシントン）、フランス（パリ）、オーストラリア（西オーストラリア州）、ブラジル、香港

（２）尼崎市

尼崎市は、戦前来、鉄鋼を中心とする基礎資材型重化学工業が中心であったが、戦後復興期において国策的に石炭・鉄鋼等の基礎産業部門を重視し、「鉄のまち」としての復活を果たした。しかし、多くの企業は中小規模であり、高炉を持たなかったり、鋼材加工に特化したメーカーであったため、国際的な競争に晒される中、淘汰されるか大手メーカーの系列下に入る形となった。その後、臨海部では鉄鋼、化学等の基礎素材型産業、内陸部では一般機械、精密機械等の加工組立型産業の立地が進展し、多種多様な業種が集積したものの、長引く景気の低迷や経済のグローバル化などにより、事業所の廃止や転出などが相次いでおり、既存工業の高度化や産業構造の都市型化、新たな企業の立地促進、商業の活性化を進めることが、尼崎産業の重要な課題となっている[41]。一方で、尼崎市には零細企業よりも中堅企業が多く、それを核とした企業ネットワークが昔から存在しているため[42]、特殊技術を持つ中堅企業の経営状況は比較的活気があり拡大路線のところもある[43]との指摘もあった。

尼崎市の中小企業の特徴は、上記のとおり機械金属系が多い。以前は、下請け加工率が 70～80%であったが、現在は 50%程度となり、下請け体質を脱却しつつある。単工程のみを行う企業は少なくなり、受注から製品製造まで複数工程を一貫して行う企業が多くなっている。一大企業の企業城下町ではなく、色々な大企業に部品を供給している点が特徴的である。海外展開に関しては、（公財）尼崎地域産業活性化機構が 2013 年に発表した「尼崎製造業の海外展開に関する調査」[44]によると、尼崎市内の製造業事業所 174 社のうち、既に海外進出を実施しているのは 12.1%、海外取引をしているのは 64.4%、海外進出・取引共に明確には決めていないのが 77.6%である一方、海外展開に必要性を感じているのは 45.4%と、慎重ながらも海外展開に関心を持っている先が多いことが分かる。そのような中、尼崎企業の海外展開は、尼崎市産業経済局、尼崎市の関連団体である尼崎地域産業活性化機構、民間の金融機関である尼崎信用金庫、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会が関わっている。

表４－６　尼崎市における製造業事業所数、従業者数の推移

尼崎市	1996	2012	増減率（1996－2012）
事業所数（全体）	1,492	878	-41.2%
事業所数（中小企業）	674	470	-30.3%
従業員数（全体）	54,815	33,908	-38.1%

出所：経済産業省・総務省統計局（2012）、経済産業省（2012）、通商産業省（1996）
注：中小企業は従業員 10 名以上 299 名以下の企業

41 尼崎市（2007）「図説　尼崎の歴史」
42 尼崎地域産業活性化機構からのヒアリングによる。
43 尼崎信用金庫からのヒアリングによる。
44 尼崎地域産業活性化機構（2013）「尼崎製造業の海外展開に関する調査」2012 年 10 月調査。

尼崎市の地域および産業の活性化をめざし、都市問題の解決に向けた調査研究や産業の振興を目的として 1981 年に設立された尼崎地域産業活性化機構[45]は、地元企業振興の一環として、海外展開支援を行っている。当機構は、1200 社弱の尼崎市内の企業が登録されたデータベースをもっており、市内企業の動向の把握に努めている。海外展開支援関連では、企業への支援情報提供及び調査が中心となっており、尼崎市、兵庫県、国、関係機関の海外展開支援を含む全ての支援制度等を目的や施策の種類別に整理し、「ものづくり企業のための支援制度等活用ガイド」（最新は 2013 年度版）として一冊にまとめている。また、今後の海外進出支援に向けて、尼崎市内にある製造業の海外展開の動向を把握するため、「尼崎製造業の海外展開に関する調査」を実施し（2013 年に結果発表）、支援策策定の基礎情報提供に貢献している。更に、JETRO と共同で海外進出セミナーを実施している。

尼崎信用金庫は、大阪府と兵庫県に 93 店舗を有し、預金量は信用金庫で全国 6 番目である。当金庫は、顧客側から海外展開の相談が増えニーズに応えるため、2011 年に海外展開に係る知識・スキームを提供する部署として国際部を新たに設置した。同部には、海外での社員研修を終えた社員、英語が話せる社員を含む 15 名が在籍し、進出希望企業へのサポートにあたっている。支援内容としては、現地に係る情報提供、コンサル会社の紹介の他、現地派遣中の研修員が進出後の企業を回って、個別の問題解決のサポートにあたっている。更に、当金庫の提案により、「オール尼崎」での支援・情報提供を行うため、尼崎国際ビジネス交流会が設置された。当初の参加メンバーは 5 団体（尼崎信用金庫、尼崎市、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会）、企業は 8 社であったが、2013 年 10 月時点では 20 社に増え、今後も増加する予定である。2012 年 1 月に初会合を実施、3 ヵ月に一度くらいの頻度で集っており、各交流会では①既進出企業との情報交換（特にノウハウ、失敗談）、や②各団体からお知らせ等の情報公開をし、会合後には交流会を行っている。同交流会から、既に 5 社（2013 年 11 月時点）が海外進出をしているという実績は特筆に値する。

６．各地域の海外展開支援に係る着目点

各地域の中小企業の現状や海外展開の取り組みをヒアリングし、内容を横断的に見たところ、いくつかの着目点が浮かび上がった。以下、各点を紹介し、最後にそれを纏めた表を掲載したい。

（１）産業集積の現状

歴史的背景や産業構造により、地域の産業集積の現状も異なる。諏訪・岡谷地域は、3 大企業であったセイコーエプソン、日本電産サンキョー、オリンパス光学工業が全国でも早い段階で海外進出したため、中小企業の自立化が進んでいる一方、中部地域は、日本の主要産業である自動車産業の企業城下町として、現在、親企業の調達先の現地化といった産

[45] 1981 年に財団法人尼崎市産業振興協会として設置された。

業構造の変化に直面している。また、北九州地域は、産業の中核であった鉄鋼業の国内需要減少に伴い、市が中心となり環境分野、自動車分野といった新規産業の定着が進んでいる。神戸市では、かつての製鋼業、造船業に加え、市主導で産業団地が設置され、バイオ、医療といった最新の産業分野への進出がなされている。尼崎市は、鉄鋼、化学、一般機械分野等の産業集積が形成されていたが、景気の低迷や経済のグローバル化などにより事業所の廃止や転出などが相次いでおり更なる対策が必要となっている。一方で、特殊技術を持つ中堅企業の経営状況は比較的良好であり拡大路線のところもあるとの見方もある。

（２）大企業の海外進出と中小企業の対応

地域の経済をけん引していた大企業の海外進出を受けた中小企業の対応は各地域で異なっている。諏訪・岡谷地域では、上述のとおり、親企業が早い段階で生産拠点を海外に移したことから、地域をあげて超精密加工技術を活かした世界の「SUWA ブランド」を確立し、企業も独自の技術を高度化することでニッチトップを目指している。一方、中部地域では、Tier 1、2 にあたる企業は既に海外に進出済みであり、Tier 3、 4 にあたる企業が今後の方向性につき検討している状況である。北九州地域では、親企業が鉄鋼業であるため、親会社への追随による海外進出は限られているが、既に系列を脱却したものの国内需要の低下に直面した中小企業の海外展開が進んでいる。神戸市・尼崎市の中小企業は、これまで親企業に守られていたものの、市場拡大等を目指し海外展開を検討する企業が徐々に増えつつある。このように、大企業の海外進出の時期やその地域の産業構造により、中小企業の対応が異なってくると考えられる。

（３）中小企業支援の担い手、イニシアティブ

中小企業支援の担い手やイニシアティブの有無やその内容が海外展開の進捗・方向性に影響を与える可能性があるのではないか。各地域を訪問した際、海外展開が進んでいる地域では、それを担うリーダー的存在の組織が存在していることが分かった。諏訪・岡谷地域では地方自治体が積極的に取り組んでいる例、大手企業の OB が協力し、諏訪地域の 6 市町村を対象とした広域で NPO がイニシアティブをとっている例があった。一方、中部地域では各支援組織が独自に取り組んでいるのに加え、Tier 3, 4 の企業の中で共同マーケティングに取り組むなど、自立化の動きも始まっている。また、中部経済産業局は八ヶ岳構想で新産業の創出、産業構造の多様化による地域活性化を推進しており、これは近畿経済産業局の「関西ベトナム経済交流会議」のようなベトナムをターゲットした中小企業の海外展開支援とは異なるアプローチである。北九州市では、市が強いイニシアティブを持ち、市の担当課やその直営機関、関連団体、JETRO や JICA といった公的機関、更には民間団体・企業が強く連携していた。神戸市でも、市とその関連団体や JETRO が協力して海外展開支援にあたっていた。尼崎市では、地場の金融機関が地方自治体や企業を巻き込んで海外展開を推進していた。

（４）特徴的な海外展開支援

諏訪・岡谷地域では、精密工業の集積地という伝統を活かし、先端技術で大学と企業をつなぐ産官学連携の動き、諏訪ブランドによる地域アピール、DTF 研究会を通じた新しい付加価値の創造、諏訪圏工業メッセによる販路開拓・発信力強化、世界最速試作センターの設立等、多彩な取り組みを行っている。中部地域では、方向性が定まっていない相談企業が多いことを背景として、ハンズオン支援やナビゲーション相談会等を実施している。

中部地域のいくつかの支援機関では、海外進出ありきではなく、包括的経営相談・支援の中の一つの方策として、多様な形態による海外展開をサポートしていた。これは、海外展開支援のあり方を検討するにあたり、一つの視点となると考えられる。

北九州市では、市が積極的にイニシアティブをとり、国際ビジネスと環境を二つの柱として海外展開支援を行っていた。製品の輸出や海外進出を目指す企業に対しては、市、JETRO、民間企業支援団体が 1 か所に集まってワンストップサービスを提供する KTI センターを設置し、情報提供や姉妹都市提携によるプラットフォーム作りからミッション、商談会、専門家によるアドバイス、資金支援まで総合的かつシームレスな支援を行っていた。また、環境ビジネス関連で海外展開したい企業に対しても、アジア低炭素化センターにてマスタープラン（M/P）や F/S の作成から事業化に至るまで包括的な支援を行っていた。更に特徴的なのは、KITA が専門家派遣事業の中で、過去にマッチングを試みたが技術力が足りなかったベトナム企業に対し技術指導を行い、候補となる現地企業の技術力底上げを図っている点であった。

神戸市でも、神戸市（神戸市アジア進出支援センター）と JETRO 神戸が内部専用通用口で繋がった同じフロアにあり、企業に対するシームレスな支援を行っている。特徴的であったのは、神戸市アジア進出支援センターが「寄り添い型」支援と呼ばれる支援方針を持ち、海外進出検討段階から海外進出後に至るまで、期間の制限を設けず継続的に担当職員とアドバイザーが二人一組で企業にアドバイスする体制をとっている点であった。また、オフィスの情報コーナーに課題別に対応策を纏めたファイルを設置し、いつでも企業が閲覧できるようになっている点でも興味深い取り組みである。兵庫県全体の企業に対しては、ひょうご海外ビジネスセンターが、手続きに係るワンストップサービスを提供している。

尼崎市では、尼崎信用金庫が顧客に対して現地に係る情報提供、コンサル会社の紹介に加え、現地派遣中の研修員が進出後の企業を巡回し、個別の問題解決のサポートにあたっている。更に、当金庫のイニシアティブで尼崎市、商工会議所、尼崎経営者協会、尼崎工業会と共に尼崎国際ビジネス交流会が設置され、参加企業（顧客であるなしに関わず参加可能）・団体による進出時の失敗談の共有や各団体との情報共有、企業間交流会を行っている。尼崎地域産業活性化機構は、1200 社弱の尼崎市内の企業が登録されたデータベースを持つことで市内企業の動向の把握をすると共に、海外展開関連では企業への支援情報提供及び調査を行っている。

また、各地域において、海外展開支援に係る課題として、①進出後の人材確保の問題や、②日本から派遣する社員の確保、③工業団地の質の問題、④進出前の企業の現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方に係る情報不足、⑤現地での販売先・代理店・調達先確保等にといった点が挙げられた。

（５）公的支援の活用状況

諏訪・岡谷地域では、地方自治体、NPO が一体となって中小企業の海外展開を支援しており、特に 10 年以上続いている「諏訪圏工業メッセ」は、海外・地域内外の顧客への発信及び域内企業の横の連携強化をめざし、毎年、地域をあげて取り組む中核イベントになっている。また、1985 年のプラザ合意による円高を機に地元中小企業の海外進出が増えたため、国内で唯一である JETRO の支所が存在する。JETRO 諏訪支所は工業メッセでは海外のバイヤー企業の招聘で協力している。さらに、インタビューした企業によると、海外進出の際に JETRO 諏訪支所の情報を活用したことがあり、今後は海外展示会、医療展示会等をより活用していきたいとのことであった。

中部地域においては、JETRO や中小機構への相談が増加している一方、公的支援はほとんど活用せず、自力で海外展開をしている企業や商社や地銀によるサポートを活用して成功している企業もある。同時に、両地域において公的機関が提供しているサービスについて、製品調達を通じた短期的な販路開拓支援よりも、企業の能力を高めるための支援を希望するといった声もあった。

北九州市では、市とその関連団体、JETRO や JICA といった機関、更には民間団体・企業が強い連携の下、積極的かつ包括的な海外展開支援を行っており、進出を検討する企業側もそれをうまく活用しながら独自の方針を持ち海外展開を行っている。例えば、KTI センターの 2012 年度の来訪者は 2,684 名で、相談は 1,500 件と多くの企業に利用されている。これは、海外展開における官民連携がスムーズに進んでいる例と言える。

神戸市でも、神戸市（神戸市アジア進出支援センター）と JETRO 神戸が連携して支援にあたっており、開所後 1 年余りで既に 70 件以上の相談と 36 件の実績があるが、今後、支援内容につき更に周知していく予定であるとのことであった。一方、先行企業からは現在の兵庫県の支援内容は十分と考える一方、現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方等、本当に必要な情報を学ぶ機会は追加的に必要との声もあった。

尼崎市は、金融機関である尼崎信用金庫がイニシアティブをとり海外展開支援の取組が始まっているが、市も尼崎国際ビジネス交流会に共催の形で積極的に協力しており、参加企業は現時点で 20 社と小規模ながらも既に 5 社の企業が海外進出に成功している。

（６）空洞化懸念と対応

今回の調査でヒアリングした結果、中小企業の海外展開支援について、その裏側にある産業空洞化を懸念する先は少なくないと感じた[46]。ただし、明確な方針やビジョンがある先とそうでない先があった。例えば、神戸市では「神戸に軸足を置く企業、利益を神戸に戻してもらうということ前提に海外展開支援をしている」という明確な方針を持ち、独自の海外進出のガイドラインも持っていた。九州地域及び北九州市においても、「空洞化問題等の観点から、雇用、技術は国内に確保した上で進出支援する」、「マザー機能は日本に残しつつ、支店を海外に置けば材をうまく活用でき好循環を生める」という立場をとっていた。一方で、諏訪・岡谷地域、中部地域では、明確な方針やビジョンはないものの、「海外進出支援を声高には唱えていないが、アジアの発展を取り込まないと日本の企業は発展できない」、「企業存続のために海外に行くことはやむを得ない」、よって「支援機関としては、企業から相談があれば必要なアドバイスをしていく」といった意見をもつ支援機関もあった。また、尼崎市のように、「中小企業が海外に出たからといって国内雇用が減るような形は少なく、むしろ多くは拡大路線である」と、特に産業空洞化を懸念していない先もあった。

最後に、今次訪問した多くの地域の地方自治体が、内外からの投資誘致や新たな販路開拓に努力している。諏訪・岡谷地域は県外からの投資誘致、国内（東京、中京、関西）での販路開拓や世界への発信力強化に取り組んでおり、中部地域は特定産業に一極依存する構造からの脱却・産業構造の多様化、新産業の創出、GNI による海外投資誘致等を通じて新たな雇用を創出する努力をしている。北九州市では、半導体やロボット、自動車、環境、情報などの新規産業の創出、特に自動車に関しては積極的な工場誘致を行うと共に、パーツネット北九州という産学連携拠点で地場の中小企業の自動車部品に係る技術力及び調達率向上を図っている。また、神戸市は、古くより産業団地をつくっており、現在では医療・バイオ、先端技術系を含めた新規産業の誘致・集積を積極的に行っている。尼崎市では、鉄鋼業衰退後に、鉄鋼関連に加え化学関連や機械関連の企業集積を市が積極的に進めていたが、景気低迷やグローバル化等を背景とし、既存工業の高度化や産業構造の都市型化、新たな企業の立地促進、商業の活性化といった更なる対策が期待されている。これらは、空洞化問題を検討するにあたり、一つの視点になると考えられる。

[46] 中部経済連合会が 2012 年 10-11 月に実施したアンケート調査によれば（214 社を対象）、産業空洞化を「非常に強く認識」、「強く認識」とする回答があわせて 80%、今後、産業空洞化が進展する可能性を「非常に強く懸念」、「強く懸念」するとの回答があわせて 85%あった（中部経済連合会による報告書「日本のものづくり競争力再生」2013 年 2 月）。一方、九州経済産業局が 2013 年 8～9 月に実施した調査（アンケート、ヒアリング）によると、海外展開で売上が増えた企業が 5 割、雇用も増えた企業が 2 割、雇用が減少した企業が 2 割、変わらない企業が 7 割、国内設備投資が増えた企業が 2 割であった（九州経済産業局（2013）「九州企業の海外展開にかかる実態調査」2013 年 10 月調査結果）。

表４－７　各地域の海外展開支援に係る着目点

着目点	諏訪・岡谷地域	中部地域	北九州市	神戸市	尼崎市
産業集積の現状	●かつての精密機器産業の企業城下町。大手企業の海外移転（約20年前）を経て、中小企業が自立化 ●超精密微細加工の産業集積	●自動車産業の企業城下町 ●現在、取引構造の大きな変化に直面	●新日鉄住金の企業城下町であったが鉄鋼の国内需要減少 ●環境分野、自動車分野といった新規産業創出の取組	●製鋼業、造船業が主要産業 ●産業団地の設置を通じて、機械・輸送分野に加え、バイオ、医療、先端技術といった新たな産業集積の取組	●鉄鋼、化学、一般機械等の産業集積があったが、景気低迷やグローバル化等による業績悪化で更なる対策が必要 ●一方で、特殊技術を持つ中堅企業は活気があり拡大路線との見方もある
大企業の海外進出をうけた中小企業の対応	●世界の「SUWAブランド」、ニッチトップ企業を目指し、技術力・ブランド力を強化 ●海外進出先として関心あるのは東南アジア（タイ、インドネシア）、高度技術は欧州・米国の市場開拓	●Tier1,2企業は海外進出済みであり、Tier3,4企業が方向性を検討中 ●海外進出先として関心あるのは米国、タイに加え、インドネシア、中南米 ●共同進出等、中小企業の中に独立した活動	●系列企業の海外進出に合わせ、自らも海外進出をする例は限定的 ●系列を脱却したものの国内需要の低下に直面した中小企業の海外展開が進む ●海外進出先として関心あるのは、ベトナム、タイ、インドネシアといったASEAN諸国	●これまで系列企業に守られていたものの、市場拡大等を目指し海外展開を検討する企業が徐々に増加 ●海外進出先として関心あるのは、ベトナム、タイ、インドネシアといったASEAN諸国	
中小企業支援の担い手支援機関における海外展開支援の位置づけ	●大手企業のOBがコア人材 ●地方自治体（県、市）、商工会議所、及びNPOによる広域的な取り組み、JETRO諏訪支所。販路拡大や発信力強化を積極的に支援	●中部経済産業局、愛知県とその関連団体、中小機構、地方自治体、商工会議所等 ●2010年以降、各支援組織による海外展開支援が始まったばかり（GNIの枠組で以前は海外からの投資誘致が中心）	●北九州市とその関連団体が強いイニシアティブを持ち、JETRO、JICA、民間団体・企業も積極的に連携、大手企業OBも参画 ●環境技術を通じた国際協力は1980年、国際ビジネス推進は2004年、環境ビジネス推進は2010年に開始。九州地域全体でも、2001年から国際化の取組	●兵庫県、神戸市とその関連団体、JETRO ●2012年に神戸市アジア進出支援センターによる支援開始	●尼崎市とその関連団体、尼崎信用金庫、商工会議所等 ●2011年に尼崎信用金庫において海外展開支援担当部署を設置 ●2012年に尼崎国際ビジネス交流会の初会合実施

着目点	諏訪・岡谷地域	中部地域	北九州市	神戸市	尼崎市
特徴的な海外展開支援	●先端技術で企業と大学を結ぶ産官学連携（DTF 研究会等） ●諏訪圏工業メッセを通じた内外の販路開拓、地域をあげた「SUWA ブランド」のアピール ●諏訪・岡谷地域の独自技術を活かして、試作品を世界最速で作成し提供する株式会社世界最速試作センターを設立	●ハンズオン支援制度による、経営指導を含めた中小企業支援（あいち産業振興機構、中小機構） ●ナビゲーション相談会開催による中小企業の情報アクセス強化（あいち産業振興機構、2011～13 年度） ●ベトナム計画投資省に「愛知サポートデスク」（愛知県、2008 年から）	●市、JETRO、民間企業支援団体が 1 か所に集まりワンストップサービスの提供 ●姉妹都市提携によるプラットフォーム作り ●M/P や F/S の作成から事業化に至るまで包括的支援 ●技術指導を通じた候補となる現地企業の技術力底上げ	●神戸市と JETRO 神戸が同じフロアでシームレスな支援（内部専用通用口でつながる） ●「寄り添い型」支援方針の下、海外展開前後において継続的に担当職員と登録アドバイザーが二人一組でアドバイス ●課題別対応策を纏めたファイル設置	●尼崎国際ビジネス交流会における進出時の失敗談共有や各団体との情報共有、企業間交流会 ●尼崎信用金庫による情報提供、コンサル会社紹介、進出後企業サポート ●市の関連団体による市内企業の動向把握（市内企業 1200 社の DB)や企業への支援情報提供及び調査
公的支援の活用	●地方自治体、NPO が一体となって「諏訪圏工業メッセ」を 10 年以上実施。海外・地域内外の顧客への発信及び域内企業の横の連携強化に寄与 ●JETRO 諏訪支所が存在（国内で唯一の支所）。JETRO の情報を活用し、今後もより積極的に支援策を活用したい企業も存在	●JETRO 名古屋や中小機構への相談が増加。一方、自力又は地銀や商社のサポートで海外進出に成功している企業も存在	●北九州市とその関連団体、JETRO 北九州や JICA といった機関、更には民間団体・企業が強い連携の下、積極的かつ包括的な海外展開支援を行っており、進出を検討する企業側もそれをうまく活用しながら独自の方針を持ち海外展開	●神戸市と JETRO 神戸が連携して支援し、開所 1 年で 36 件の支援実績 ●今後、支援内容につき更に周知 ●先行企業から、現地の労働法や就業規則、現地スタッフの行動・考え方等を学ぶ機会が必要との声もあり	●民間主導であるが、尼崎国際ビジネス交流会に市が積極的に協力 ●同交流会の参加企業のうち 5 社が海外展開に成功
空洞化への対応	●県外や海外からの投資誘致 ●国内（東京、中京、関西）の販路開拓	●産業構造の多様化、新産業の創出（中部経産局は、自動車一極依存からの脱却、八ヶ岳構造創出戦略を構想中） ●GNI のもとで海外投資誘致	●半導体やロボット、自動車、環境、情報などの新規産業の創出 ●自動車工場の積極的誘致と産学連携拠点を通じた地場中小企業の自動車部品に係る技術力及び調達率向上	●産業団地設置を通じた、医療・バイオ、先端技術系を含めた新規産業の誘致・集積	●既存工業の高度化や産業構造の都市型化、新たな企業の立地促進、商業の活性化

参考文献

愛知県（2011）、『あいち産業労働ビジョン 2011-2015 ～世界と戦える力強い愛知を目指して～』愛知県産業労働部産業労働政策課、平成 24 年 3 月。

愛知県（2012）、『平成 22 年あいちの工業』工業統計調査結果報告書、愛知県県民生活部統計課編、平成 24 年 2 月。

愛知県（2013）、『あいち産業と労働 Q&A 2013』愛知県産業労働部編、平成 25 年 4 月。

尼崎市（2007）、「図説　尼崎の歴史」（2014 年 2 月 17 日閲覧）。
http://www.archives.city.amagasaki.hyogo.jp/chronicles/visual/index.html

尼崎地域産業活性化機構（2013）、「尼崎製造業の海外展開に関する調査」2012 年 10 月調査。

太田智之・辻隆司（2008）、「中堅・中小企業の価格交渉力と標準化・モジュール化　～収益力改善に向けて中堅・中小企業は何をすべきか～」、『みずほ総研論集』2008 年Ⅲ号。

岡谷市（2010）、「岡谷の工業　平成 22 年工業統計調査結果概要」2010 年 12 月調査。

北九州市（2012）、『北九州市経済産業レポート 2012』北九州市経済産業局。

北九州市（2013）、「北九州市の人口（町別）」2013 年 9 月調査。
http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0311.html

九州経済産業局（2013）、「九州企業の海外展開にかかる実態調査」2013 年 10 月調査結果。

九州市制 50 周年記念事業実行委員会（2013）、「北九州市の歴史」
http://www.kitakyushu50th.jp/history/history/p01.php（2014 年 1 月 17 日閲覧）。

経済産業省（2012）、「平成 23 年度工業統計調査」2010 年 12 月調査。

経済産業省・総務省統計局（2009）、「平成 21 年経済センサス－基礎調査」2009 年 7 月調査。
http://www.city.kitakyushu.lg.jp/soumu/file_0318.html

経済産業省・総務省統計局（2012）、「平成 24 年経済センサス－活動調査」2012 年 2 月調査。

神戸市、「神戸の産業」（2014 年 2 月 17 日閲覧）。
http://www.city.kobe.lg.jp/information/public/online/kids/sangyo/skogyo.html

神戸市（2011）、「企業の海外進出に関するアンケート」2011 年 2 月調査。

渋谷康弘（2005）、「愛知県の工業集積 ――「合体型」の構造と有効な産業政策――」21 世紀愛知ものづくり提言論文。

商工総合研究所（2008）、『諏訪地域の工業集積と地域経済活性化への取り組み』平成 19 年度調査研究事業報告書、平成 20 年 3 月。

新日鐵住金（2013）、『アニュアルレポート 2013』2013 年 3 月期。

素形材センター（2006）、『素形材産業ビジョン ―我が国の素形材産業が目指すべき方向性―』素形材産業ビジョン策定委員会、平成 18 年 5 月。

総務省統計局（1996）、「平成 8 年事業所・企業統計調査」平成 8 年 10 月調査。

総務省統計局（2006）、「平成 18 年事業所・企業統計調査」平成 18 年 10 月調査。

中部経済連合会（2011）、『中部地域の新産業構造ビジョン ～中部 WAY の進化形と 5 つの次世代産業の提案～』平成 23 年 2 月。

通商産業省（1996）、「平成 8 年工業統計」平成 8 年 12 月調査。

長野県（2012）、「諏訪地域の概況」（2013 年 7 月 3 日閲覧）。
http://www.pref.nagano.lg.jp/kikaku/koutuu/vision/20120329/20120329suwasiryou1.pdf

長野県（2009）、「データでみる諏訪地方」（2013 年 7 月 3 日閲覧）。
http://www.pref.nagano.lg.jp/xtihou/suwa/sanro/ro-suwa/data2009/industry-suwa2009.htm#111

第５章　日本中小企業のタイ進出の実態と課題

――ネットワーキングとビジネスの深耕

関　智宏

１．はじめに

（１）中小企業の海外事業展開

中小企業の海外での事業展開は、経営的にもまた政治的もこんにち大きな関心を呼んでいる。とくに政治的には、2013 年に、安倍晋三政権は、今後 5 年間で 1 万社の中小企業の海外事業展開を実現するとし、中小企業による海外事業展開の支援施策が展開されている。こうしたことが謳われる背景には、中小企業の海外での事業展開が、（すべての中小企業がそうであるわけではないだろうが）中小企業発展の 1 つの活路として期待されながらも、現状としてはそれほど進んでいないことによる。

中小企業の海外での事業展開については、中小企業庁が実施している「中小企業海外事業活動実態調査」が 1 つの参考例となる。この 2011 年度のデータによれば、有効回答企業数 7,171 社のうち 59.3%にあたる 4,252 社が海外で事業展開を行っているという。これを事業形態別にみると、それらの多くは輸出入であり、72.5%にあたる 3,081 社が輸入を、また 41.6%にあたる 1,770 社が輸出を行っている。直接投資を行っている企業は 27.2%にあたる 1,156 社であるという。（業務・技術提携を行っている企業は、39.2%の 1667 社にあたる。）中小企業の直接投資の水準はなかでも低いことがわかる。

また進出先の国・地域でみると、有効回答企業数 3,668 社のうち、85.7%にあたる 3,144 社がアジアであるとし、なかでも 41.7%にあたる 1,531 社が中国であるという。次点が 8.0%にあたる 295 社でタイ、次々点が 6.8%にあたる 251 社で韓国である。日本企業全体でみた経済産業省による「海外事業活動実態調査」でも（2010 年度）、有効回答企業数 18,599 社のうち、61.8%にあたる 11,497 社がアジアであるとし、そのうち 48.4%にあたる 5,565 社が中国、また次点の 12.5%にあたる 1,434 社がタイであるという。こうしたデータからもわかるように、日本の中小企業を含む企業は、海外で事業を展開しているといっても、事業活動の地理的範囲がグローバル化していない、Ghemawat（2007）が指摘する「セミグローバリゼーション」の状態にあり、国・地域に固有の事業展開がなされている。

中小企業庁の「中小企業海外事業活動実態調査」（経済産業省の「海外事業活動実態調査」も同じ）は、中小企業の海外での事業展開の実情を知ることができる 1 つのデータであることは間違いない。またそれに代わる公的なマクロデータも存在しない。しかしながらこの調査はすべての中小企業を対象としていないため、回答割合は参考の 1 つになるが、実

数値としては中小企業の海外での事業展開の実態を把握することはできないという問題がある。それゆえ、中小企業の海外での事業展開の実態をより把握しようとすると、別のデータを独自に集計する必要がある。

そこで本章では、まず、なぜタイに着目するかを説明したうえで、中小企業の海外事業展開、とくに機械金属 5 業種の直接投資について、株式会社帝国データバンク（以下、TDB とする）と共同で行ってきた分析とそのデータに基づきながらその実態をみていく。TDB のデータベースは、中小企業の海外進出の実態を把握するために収集されたものではない。このためデータから導き出される含意には、十分に留意を払う必要がある。しかし、そうした制約がありながらも、TDB のデータは、限定的ながらも事業展開先の国・地域を把握することができ、また海外における中小企業の事業活動の実態を把握することができる代替可能なデータもほかにない。その意味で、本章の検討内容は、実態を把握することが困難な海外における中小企業の事業活動を垣間見ることができるという意味で意義があると考える。

次に、本章では、中小企業の海外事業展開をみていく際のネットワーキング、つまり進出先国・地域とのコミュニティとのつながりをみていく。中小企業の海外事業展開は、日本の中小企業にとって喫緊の課題である。しかし、取組先が日本国外であるがゆえに、進出先国・地域でのコミュニティとのつながりが非常に重要となる。しかし個々の中小企業が、個別に進出希望先国・地域に出向き、そして現地のコミュニティに入り込んでいくためには相当の努力と時間が必要となる。それらをかけることができる中小企業は決して少なくない。それゆえ海外事業展開に関心をもつ中小企業が、できるだけ早い段階に現地のコミュニティにつながっていくことが経営上かつ企業支援上の課題となっている。こうした課題を克服するための 1 つの取組として、筆者らが中心となって取り組んでいるビジネスマッチングをケースとしてとりあげ説明する。

最後に、国・地域に固有の制度的環境の変化にも触れ、中小企業が海外での事業展開を進めていく際に伴う留意点とそれへの対応についてもみていく。

（2）なぜいまタイなのか

また本章では、アジアのなかでもタイ王国（以下、タイとする）に着目する。タイをとりあげるにはいくつかの理由がある。

第 1 に、「チャイナ・プラスワン」である。「中小企業海外事業活動実態調査」の回答割合から、展開先の国・地域が中国に偏っているが、中国においては、こんにち経済的・政治的・文化的などさまざまなリスクが指摘されており、それらを軽減するための「チャイナ・プラスワン」が謳われている。タイは、その「プラスワン」の候補先として期待が高まっ

ている[1]。これがタイに着目する第 1 の理由である。

第 2 に、日系企業の集積が多くみられる。日系企業の集積を示すデータとして、バンコク日本人商工会議所『タイ国経済概況 2010/2011 年版』がある。このデータは、タイ商業省事業開発局（Department of Business Development: DBD）のデータベースとバンコク日本人商工会議所のデータとを結合させたものである。これによるとタイに存在する日系企業の数は 6,773 件となっている。ただし、そのうち企業活動が確認された企業は 53.9%にあたる 3,651 社である[2]。また、これらのうち、従業員でみた企業規模が把握できたのが 3,083 社で、そのうち 33.7%にあたる 1,024 社が中小企業となっている。

第 3 に、事業環境のしやすさである。世界銀行が行っている事業環境の世界ランキングである Doing Business によれば、ビジネス環境の国際ランキングでみて、タイは、日本よりも上位である。これは、税制、投資家保護制度、インフラ整備状況、各種行政手続きの行いやすさなどを考慮したものである。タイは海外での事業展開の「訓練／練習場」であるとも言われる（松島 2012）。

第 4 に、以上の諸点を反映して、日本人の居住者の多さがある。タイの首都であるバンコクには、日本人が多く居住している。都市別にみた在留邦人数（2009 年 10 月 1 日現在）によれば、バンコクには 48,255 人が居住しているが、これは、ロサンゼルス、ニューヨーク都市圏、上海に次いで 4 位に位置している。日本食レストラン、スーパーなどもバンコクには多く立地している。

第 5 に、ここに来て、中小企業によるタイへの投資熱が再燃していると推察される。タイ国投資委員会（The Board of Investment: BOI）によれば、これまでにもタイへの投資はブームがあったが、この 10 年間、外資系企業の投資が増大しているが、1 案件あたりの投資額はこの数年減少傾向にある（小規模額での投資案件が増えている）（藤岡・チャイポン・関 2012）。

第 6 に、タイの首都であるバンコクを中心としたメコン圏開発が現在進行中である。この点については、後で詳しく見ていく。

タイと日本とは 120 年にわたる国交があり、また日本企業の進出の歴史も古い。それゆえに、タイに着目する際には、なぜいまタイなのかと言えば、以上の理由がある。これらの理由に見られるように、こんにちタイに着目する理由は十分にあると考える。

[1] もちろん、タイ以外にも ASEAN 諸国、インドなどにも期待が高まっている。
[2] それ以外は、おもに電話番号が入手できないか（2066：30.5%）、あるいは登記住所に存在していないか（873：12.9%）である。残りは閉鎖された数である（183：2.7%）。

２．タイにおける日本中小企業の事業活動[3]

（１）分析の方法

TDB のデータベース COSMOS2 データ[4] （以下、C2 データと略記 ） で、タイに拠点を有する企業（以下ではこうした企業を「タイに進出している企業」とする）を抽出したところ、2011 年 10 月 31 日時点で 3,133 社にのぼることが明らかとなっている。業種別にみると製造業が 55.4%（1,735 社）と過半数を占めている。この数は、上述の DBD とバンコク日本人商工会議所との双方のデータベースで、業種が判明している 3,884 社のうち製造業に該当する企業が 48.4%（1,879 社）よりも高くなっているが、タイに進出している企業の多くが製造業であるということは共通している。

以下では、タイに進出している企業のうち、製造業に焦点を当てる。なかでも特に機械金属業種に分析対象を限定する。具体的には、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械・医療機械器具製造業、の 5 業種である。これらの業種に限定する理由は、タイでは、日本を代表する自動車企業ならびに家電企業が多く立地しており、関連企業の厚い集積が各地にみられることで知られているためである。こうして抽出された機械金属業種企業は、1,015 社にのぼる。これは、同じく機械金属業種に属する TDB の全国企業 73,650 社のうち、1.4%にあたる。

また、以下では特に企業規模ごとの差異に注意を払う。これは、自動車企業ならびに家電企業が加工組立型産業であることから、特定の親企業を頂点とする階層的な分業・取引構造が形成されていることが想定され、そうした親企業に比べて相対的に規模が小さな中小企業の多くが親企業の進出に付随してタイに進出していると考えられるためである。

特定の親企業と取引をしている中小企業のなかには、言わば支配的関係の下に置かれている企業も少なからず存在する。こうした企業群は系列企業と呼ばれる。TDB では、「出資の多寡、意思決定への影響の強弱を問わず、実質的な支配的関係の下にある」企業群を「グループ系列」としている。以下では、このようにグルーピングされる企業群を系列企業と呼ぶことにする。TDB のデータベースでは、機械金属業種企業 1,015 社のうち、29.2%（296 社）が系列企業となっている。系列企業ではない企業群を独立企業とすると、独立企業は 70.8%（719 社）存在している。このように、タイに進出する企業の多くは、特定の親企業と支配的関係の下に置かれていない独立企業である。
次節では、系列企業ではない、言わば独立系機械金属業種企業 719 社に焦点を当て、まず、タイ進出の動向をみていく。そのうえで、タイに進出しているのはいかなる企業か、その

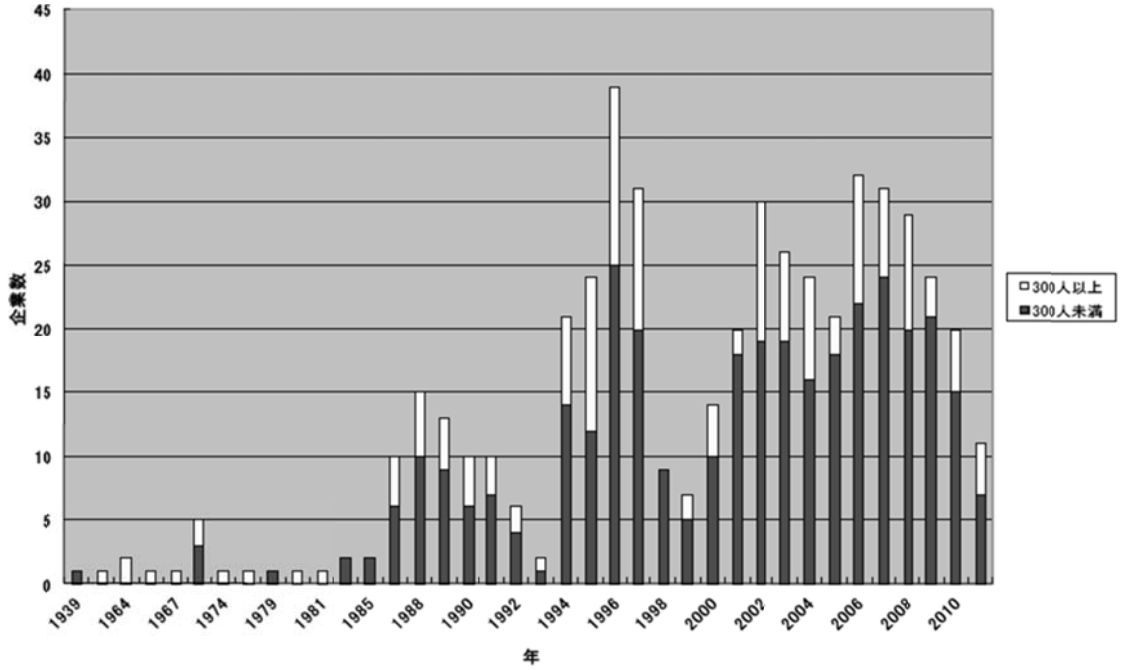
[3] 本節の記述はおもに関（2014d）に基づく。
[4] 帝国データバンクでは、訪問調査による信用調査報告書以外にも、聞き取り項目の少ない「企業概要データ（COSMOS2）」を電話調査などにより毎年更新している。COSMOS2 には、「企業所在地」「創業年」「従業員数」「資本金規模」「売上高」などが入力されており、その他のデータ項目に関しては帝国データバンクウェブページ（http://www.tdb.co.jp/lineup/cnet/cn_conct_c2.html#01）を参照されたい。

属性を具体的にみていく。

（２）分析結果

まず、系列企業ではない、言わば独立系機械金属業種企業 719 社に焦点を当て、まず、タイ進出の動向をみていく。企業の進出年をみたものが、表４－１である。従業員 2,300 人以上とそれ未満とで従業員規模別に図示している。これまで、機械金属業種企業のタイ進出は、大きく①1980 年代後半から 1990 年代初頭、②1990 年代中頃から 1990 年代後半、③2000 年代、の 3 つの進出ブームがあるように見ることができる。第 1 期では、主に従業員 300 人以上の大企業が進出を牽引したが、第 2 期では、大企業ならびに従業員 300 人未満の中小企業の進出数を増大させており、さらに第 3 期では、大企業の進出が少なくなるも、中小企業の進出数は第 2 期と同じくらいの数で進出している、という点が特徴である。言わば、第 3 期のタイ進出は、中小企業が牽引しているとも言うことができる。この点は、BOI の認定件数の推移の点と整合的である。

表５－１　従業員規模別にみた進出年



出所：帝国データバンク調査報告書ならびにＣ２データより筆者作成

次に、タイに進出しているのはいかなる企業か、その属性を具体的にみていく。業種別に従業員数をみたものが、表４－２である。有効回答数の 716 社の平均でみると、数値にばらつきはあるが、電気機械が約 2,670 人と最も多く、続いて輸送用機械が約 1,776 人、精密・医療機械が約 1,100 人、一般機械が約 860 人、そして金属製品が約 323 人と最も少なくなっている。資本金額と同様の順序となっている。

表５－２　業種別にみた従業員規模別（単位：人）

	データ数	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
.金属製品	138	323.2	111.5	4825	6	657.1
一般機械	265	859.8	129	33031	3	2969.6
電気機械	149	2670.3	260	41154	1	7273.8
輸送用機械	138	1775.7	262	69125	15	6549.1
精密・医療機械	26	1099.5	468	5306	7	1440.4
総計	716	1318.4	166.5	69125	1	4836.4

出所：Ｃ２データより筆者作成

従業員数を区分別にみたものが、表４－３である。平均値が最も高い電気機械では、従業員数が 500 人以上の企業層が 39.6%となっている。しかし、輸送用機械では平均値こそ電気機械よりも少ないが、500 人以上の企業層は 40.6%とその比率は高くなっている。これらに対して、金属製品では、従業員数 50～99 人の企業層が 18.8%、30～49 人の企業層も 15.2%と、他の業種よりもこの規模の企業層の比率が高くなっている。

表５－３　業種別にみた従業員数（区分別）

	金属製品		一般機械		電気機械		輸送用機械		精密・医療機械		総計	
	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率
0. 1～3人	0	0.0%	3	1.1%	4	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	7	1.0%
1. 4～9人	2	1.4%	8	3.0%	3	2.0%	0	0.0%	1	3.8%	14	2.0%
2. 10～19人	8	5.8%	15	5.7%	11	7.4%	1	0.7%	2	7.7%	37	5.2%
3. 20～29人	8	5.8%	17	6.4%	5	3.4%	1	0.7%	1	3.8%	32	4.5%
4. 30～49人	21	15.2%	32	12.1%	11	7.4%	11	8.0%	2	7.7%	77	10.8%
5. 50～99人	26	18.8%	38	14.3%	20	13.4%	19	13.8%	1	3.8%	104	14.5%
6. 100～199人	25	18.1%	41	15.5%	10	6.7%	25	18.1%	3	11.5%	104	14.5%
7. 200～299人	7	5.1%	21	7.9%	14	9.4%	13	9.4%	1	3.8%	56	7.8%
8. 300～499人	16	11.6%	26	9.8%	12	8.1%	12	8.7%	3	11.5%	69	9.6%
9. 500人以上	25	18.1%	64	24.2%	59	39.6%	56	40.6%	12	46.2%	216	30.2%
総計	138	100.0%	265	100.0%	149	100.0%	138	100.0%	26	100.0%	716	100.0%

出所：Ｃ２データより筆者作成

最後に、系列グループ企業との取引関係を業種別にみたものが、表４－４である。ここでいう系列グループ企業とは、特定の親企業を持つ系列企業群のことであり、先にみた TDB がグルーピングする「グループ系列」、つまり、「出資の多寡、意思決定への影響の強弱を問わず、実質的な支配的関係の下にある」企業群のことである。

表５－４　系列グループ企業との取引関係

金属製品(タイ進出138社)

	グループ名	企業数	比率(注)
1	トヨタ自動車株式会社	64	46.4%
2	本田技研工業株式会社	52	37.7%
3	株式会社日立製作所	44	31.9%
4	パナソニック株式会社	41	29.7%
5	日産自動車株式会社	37	26.8%
6	株式会社東芝	27	19.6%
7	三菱重工業株式会社	27	19.6%
8	アイシン精機株式会社	21	15.2%
9	三菱電機株式会社	19	13.8%
10	富士通株式会社	18	13.0%

一般機械(タイ進出267社)

	グループ名	企業数	比率(注)
1	トヨタ自動車株式会社	100	37.5%
2	株式会社日立製作所	92	34.5%
3	三菱重工業株式会社	78	29.2%
4	パナソニック株式会社	74	27.7%
5	本田技研工業株式会社	65	24.3%
6	日産自動車株式会社	59	22.1%
7	株式会社東芝	55	20.6%
8	豊田通商株式会社	44	16.5%
9	アイシン精機株式会社	35	13.1%
10	三菱電機株式会社	35	13.1%

電気機械(タイ進出149社)

	グループ名	企業数	比率(注)
1	パナソニック株式会社	113	75.8%
2	株式会社東芝	76	51.0%
3	株式会社日立製作所	75	50.3%
4	三菱電機株式会社	70	47.0%
5	日本電気株式会社	46	30.9%
6	シャープ株式会社	42	28.2%
7	トヨタ自動車株式会社	40	26.8%
8	富士通株式会社	39	26.2%
9	ソニー株式会社	30	20.1%
10	三菱重工業株式会社	29	19.5%

輸送機械(タイ進出138社)

	グループ名	企業数	比率(注)
1	トヨタ自動車株式会社	121	87.7%
2	本田技研工業株式会社	98	71.0%
3	日産自動車株式会社	93	67.4%
4	三菱重工業株式会社	59	42.8%
5	いすゞ自動車株式会社	38	27.5%
6	アイシン精機株式会社	32	23.2%
7	株式会社日立製作所	31	22.5%
8	富士重工業株式会社	31	22.5%
9	ヤマハ発動機株式会社	30	21.7%
10	株式会社クボタ	15	10.9%

精密・医療機械(タイ進出27社)

	グループ名	企業数	比率(注)
1	株式会社日立製作所	8	29.6%
2	オリンパス株式会社	6	22.2%
3	トヨタ自動車株式会社	5	18.5%
4	株式会社東芝	5	18.5%
5	日産自動車株式会社	5	18.5%
6	三菱重工業株式会社	5	18.5%
7	三菱商事株式会社	5	18.5%
8	アイシン精機株式会社	4	14.8%
9	武田薬品工業株式会社	4	14.8%
10	アルフレッサホールディングス株式会社	4	14.8%

機械金属5業種(タイ進出719社)

	グループ名	企業数	比率(注)
1	トヨタ自動車株式会社	330	45.9%
2	株式会社日立製作所	250	34.8%
3	本田技研工業株式会社	243	33.8%
4	パナソニック株式会社	241	33.5%
5	日産自動車株式会社	218	30.3%
6	三菱重工業株式会社	198	27.5%
7	株式会社東芝	169	23.5%
8	三菱電機株式会社	140	19.5%
9	アイシン精機株式会社	96	13.4%
10	富士通株式会社	85	11.8%

出所：帝国データバンク調査報告書より筆者作成。

注：図表中の比率は、当該中分類区分における企業数÷タイ進出企業数のことである。

機械金属 5 業種全体でみると、トヨタ自動車株式会社が 330 社となっている。これは、タイに進出する独立系機械金属企業のうち、330 社がトヨタ自動車株式会社のグループ企業と取引をしているということを意味する。割合でみると、その割合は 45.9%にのぼる。トップ 10 グループ企業をみると、トヨタ自動車株式会社のグループ企業と取引をしている企業が最も多く、本田技研工業株式会社、日産自動車株式会社、三菱重工業株式会社、アイシン精機株式会社といった、いわゆる自動車企業グループをはじめ、株式会社日立製作所、パナソニック株式会社、株式会社東芝、三菱電機株式会社、富士通株式会社といった、いわゆる家電企業グループが名前を連ねる。

業種別にみると、輸送機械では、トヨタ自動車株式会社の系列グループと取引をしている企業が最も多く、その割合は 87.7%（121 社）にのぼる。次点で本田技研工業株式会社が 71.0%（98 社）、次々点で日産自動車株式会社が 67.4%（93 社）となっている。輸送機械では、この 3 社の自動車企業の系列グループへの取引が比較的集中している。ほぼ同じ傾向が、電気機械についても言える。電気機械では、パナソニック株式会社の系列グループと取引をしている企業が最も多く、その割合は 75.8%（113 社）にのぼる。次点で株式会

社東芝が 51.0%（76 社）、株式会社日立製作所が 50.3%（75 社）、そして三菱電機株式会社が 47.0%（70 社）と家電企業が続く。

これに対して、金属製品ならびに一般機械では、輸送機械ならびに電気機械と異なり、自動車企業ならびに家電企業のいずれかに取引が集中することなく、比較的分散しているのが特徴的である。金属機械では、トヨタ自動車株式会社の系列グループとの取引をもつ企業が最も多く、その割合は 46.4%（64 社）にのぼっているが、次点は本田技研工業株式会社が 37.7%（52 社）、株式会社日立製作所が 31.9%（44 社）となっている。また、一般機械では、トヨタ自動車株式会社の系列グループと取引をしている企業が最も多く、その割合は 37.5%（100 社）、次点で株式会社日立製作所が 34.5%（92 社）、次々点で三菱重工業株式会社が 29.2%（78 社）となっている。

（3）分析のまとめ

以上をまとめると次のようになる。

第 1 に、系列企業ではなく、系列グループに属さない独立企業をみると、その進出は、いくつかのブームを経ており、2000 年代に入って第 3 次のブームを迎えた。多くの独立企業がタイに拠点をもつようになっている。しかし、それは 2000 年代後半に大きく落ち込んでいる。こんにちの進出が、新しい第 4 次のブームを迎えているかどうかについては、今後の趨勢を見て検討することが必要であろう。

第 2 に、特に第 3 次の進出ブームを支えたのは、従業員数 300 人未満の中小企業である。表４－５にも表れているように、業種別に従業員の割合を、従業員数 300 人を基準としてみると、金属製品ならびに一般機械で、300 人未満の層が他の業種と比べてより厚くなっていることから、これらの業種が 2000 年代の進出ブームに大きく貢献したと考えられる[5]。

表５－５　業種別にみた従業員数（300 人を基準とする区分別）

	金属製品		一般機械		電気機械		輸送用機械		精密・医療機械		総計	
	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率
1～299人	97	70.3%	175	75.8%	78	52.3%	70	50.7%	11	42.3%	431	60.2%
300人以上	41	29.7%	90	24.2%	71	47.7%	68	49.3%	15	57.7%	285	39.8%
総計	138	100.0%	265	100.0%	149	100.0%	138	100.0%	26	100.0%	716	100.0%

出所：C2 データより筆者作成。

第 3 に、系列グループ企業との取引関係は、主に、自動車企業ならびに家電企業のいずれか、あるいは両方に集約されると考えられる。業種別では、輸送機械では自動車企業に、また電気機械では家電企業の系列グループとの取引が多く見られる。逆に、一般機械ならびに金属製品は、自動車企業と家電企業とが混在する形になっている。つまり、主要な取引についてみれば、産業の垣根を越え、「系列」ではない取引関係が構築されている。しか

[5] ここでの従業員は、日本の本社のものであることに留意が必要である。

しそれは、あくまで日本企業同士の取引であり、言わば「日本村」的取引が、日本企業の事業上の基盤となっている[6]。

３．中小企業によるタイ・コミュニティとのつながり[7]

（１）日タイ中小企業ビジネスマッチングについて

「はじめに」でも述べたように、中小企業の海外事業展開は、取組先が日本国外であるがゆえに、進出先国・地域でのコミュニティとのつながりが非常に重要となる。しかし個々の中小企業が、個別に進出希望先国・地域に出向き、そして現地のコミュニティに入り込んでいくためには相当の努力と時間が必要となるが、それらをかけることができる中小企業は決して少なくない。

本節では、日本の中小企業が進出先として期待されるタイにおいて、現地のコミュニティにつながっていくことに大いに寄与しうる日タイ中小企業ビジネスマッチング（以下、ビジネスマッチングとする）をとりあげる。このビジネスマッチングは、大阪府中小企業家同友会（以下、大阪同友会とする）の全面的な協力の下、チュラロンコン大学サシン経営管理大学院日本センター（サシン日本センター；Sasin Japan Center（SJC）、以下 SJC とする）と、筆者が所属する阪南大学中小企業ベンチャー支援センターの 3 者の連携によって、2012 年から毎年 1 回の頻度で実施されてきており、2013 年度にも実施され、合計で 2 回の開催実績がある。

大阪同友会は、非政府系の中小企業団体である中小企業家同友会の大阪府版であり、約 2,700 の会員企業が在籍している。中小企業家同友会は全国で約 43,000 の会員企業が在籍している。中小企業団体でありながら、非政府系団体であることからもわかるように、財政的支援は一切受けておらず、会費を中心とした会員企業からの収入を活動の基としている。月一度の経営者の体験報告が中心となる例会を軸に、良い経営者になろう、良い会社をつくろう、良い経営環境をつくろう、を目的として活動を行っている。

サシン経営管理大学院は、タイのバンコクにあるチュラロンコン大学内に設置された国際認証を有したアジアを代表するビジネススクールであり、ウォートンビジネススクールとケロッグビジネススクールとの共同で設立された。チュラロンコン大学とは財務的に完全に独立している。SJC はこのサシン経営管理大学院の付属機関であり、日本政府や企業向けの調査、コンサルティング、トレーニングを主な業務としている。また SJC もサシン経営管理大学院と同様に基本的には独立採算性であり、上の各種独自事業のほか、企業会員制度をつうじて、多くの日系企業から多額の寄付金を得ている。

---

[6] 取引関係が、タイにおけるものではなく、あくまで日本におけるものであることに留意が必要である。
[7] 本節の記述はおもに関（2014a）に基づく。

阪南大学は大阪府松原市にある社会科学系の私立大学である。中小企業ベンチャー支援センターは阪南大学の付属機関であり、アドバイザーを非常勤で常駐させ、中小企業の経営相談を行っている。また、学生を巻き込んだ産学連携活動の事務局的役割を担っている。

このビジネスマッチングは、日タイの大学の企業支援機関間の連携を背景に、各機関の産業界との連携を日タイでつなぎあわせることに最大の特長がある。ビジネスマッチングは、日本側の参加企業リストをタイ側に提示し、タイ側から商談を行ってみたい日本側の参加企業にタイムスロットに応じた個別アポイントをとるという仕組である。個別商談の前に、日本側の参加企業から個々に事業概要と PR について 1 分間でプレゼンテーションをする。この際、日本語からタイ語への同時通訳も行う。ビジネスマッチングそれ自体は、形こそ多様であるが、日本の中小企業支援機関および金融機関など、さまざまな取組がある。本稿で取り上げるビジネスマッチングは大学が実施主体である点で、筆者の知る限り、おそらく日本で最初かつ唯一の取組であろう。

（2）日タイ中小企業ビジネスマッチング２０１３

2013 年度のビジネスマッチングは、2013 年 9 月 3 日と 4 日の 2 日間にわたって、サシン経営管理大学院にて実施された。ビジネスマッチングでは、大枠としては 2012 年度の内容を踏襲しながら、しかし新しい取組としてパネルディスカッションがなされた。具体的な流れは次のとおりである。まず、SJC による「ASEAN 経済共同体の先を見よ―30 億市場への戦略アプローチ―」と題した基調講演から、休憩をはさみ、SJC をモデレーターとする 3 名によるパネルディスカッションが行われた。3 名は、すでにタイに現地法人を設立し、実績をあげている日系の中小企業（日本の本社従業員数）である。そこで日本の中小企業がタイへ進出するにあたっての課題と展望が語られた。このパネルディスカッションの様子は、2013 年 9 月 4 日付でアジア大手の経済情報紙である NNA にて大々的に紹介された[8]。

パネルディスカッションの後、日本側の参加者から 1 社 1 分での自社紹介がパワーポイントを使ってなされた。タイ側の参加者は、事前に日本側の参加者の事業内容をみて、関心のあるところに事前にアポイントをとるという方法をとった。そのプレゼンテーションを聞き、その後、事前にアポイントをとっていた日本側の企業と個別に商談に移る仕組である。タイ側は、筆者とつながりのあるタイ政府工業省産業振興局中小企業ネットワーク（Ministry of Industry, Department of Industrial Promotion Small and Medium sized Enterprise Network: DIPSME Network）、ならびに SJC とつながりのある BOI、タイ下請振興協会、タイ金型協会、そして個別につながりのあるタイの企業から構成されており、合計でタイ側だけで正式に登録されていた企業数だけで 33 社、約 60 名程度の参加があり、プレゼンテーションの際には、立ち見がでるほどであった。なお、個別商談は会場の部屋数の問題から、1 件あたり 30 分で、7 つの部屋で行われた。通訳者の数は事前に確保していたものの、

[8] 「日タイ中小企業がマッチング サシン日本センターと阪南大」『The Daily NNA タイ版』2013 年 9 月 4 日号, 2 面。

マッチングのアポイントが直前の 8 月末まで入っていたり、さらに当日になって、空き時間に個別商談をしたいという案件もあったりするといった状態であった。当日については通訳者が不足する事態に陥った。臨時的にその場については（公財）太平洋人材交流センター（PREX）が対応した。また、タイ側参加者のなかには、タイ工業省の幹部も参加しており、2014 年度にビジネスマッチングを開催するならば、タイ側の継続した惜しみない協力をすることが表明された。その日の夜には、DIPSME Network 主催による DIPSME Network と日本側のビジネスマッチング参加者との間で交流会が開催された。

ビジネスマッチング 2 日目の 2013 年 9 月 4 日は、大きく 2 つに分かれて行動した。1 つは、個別相談会と座談会、さらに国家プロジェクト推進会議である。午前中は SJC のコンサルタントとの個別商談会が開催された。午後からは、SJC の招聘により、タイ下請振興協会、日経 BP 社、メディア、日タイの経営者たち、タイ国家経済社会開発委員会（National Economy and Society Development Board: NESDB）政策顧問、インターンシップ学生たちが一同に会した座談会が開催された。まず、NESDB 政策顧問による「日タイクラスターリンケージについて」と題した基調講演がなされた後、日タイの中小企業の連携の深耕に向けた意見交換が行われた。NSEDB 政策顧問は、経済産業省からの出向であり、国際協力機構（JICA）の「お互いプロジェクト」の中心人物でもある[9]。座談会には、日本側の参加者から CD 社をはじめ、RK 社、DT 社とそれ以外に 3 社が、またタイ側からタイ下請振興協会会長と製造業の幹部、また「お互いプロジェクト」の事務局である日経 BP 社が参加した。このときの様子は、翌日の 2013 年 9 月 5 日付でアジア大手の経済情報紙である NNA のタイ版にて大々的に紹介された[10]。こうした座談会ができるのも、SJC に多くの日本企業から寄付がなされているためである。SJC は、日本企業から寄付された原資をこの活動にあて、活動の充実化を実現している。

もう 1 つは、企業訪問である。訪問先の地域ごとに 3 つのグループにわかれた。1 つは、バンコクから北へ車で約 1 時間のところにあるアユタヤにて、タイローカル企業と日系の合弁企業をまわるコースである。RK 社のタイ現地パートナーであり、日本の企業とタイのローカル企業との国際合弁を仲介するアドバイザーと、大阪府八尾市に立地するマグネシウムのダイカスト加工を手がけるある企業の国際合弁提携先を訪問した。2 つは、バンコクから東へ車で約 1 時間のところにあるチョンブリにて、日本の中小企業連携の拠点とローカルの大手企業をまわるコースである。前者は、タイにおける日本の中小企業連携の拠点として期待されている、愛知中小企業家同友会会員企業が重要な役割を果たしている企業と自動車のシート部品をてがけるタイのローカルの大手企業を訪問した。3 つは、バンコク近郊のサムットプラカーンにて、タイの日系を含むローカル小企業をまわるコースである。ここでは、当時タイ進出を検討し何度もタイを訪れていた（その後オフィスを設

[9] 「お互いプロジェクト」は、2010 年秋のタイの洪水と 2011 年 3 月の日本の震災・津波によって日タイ双方の助け合いを基に、ミッシングリンクによって日タイ双方の産業クラスターの連携を図ろうとするものである。JICA が支援しており、正式名称は「日タイ・産業リンケージ強化のための体制整備調査」である。具体的には、藤岡（2013）、松島（2012、2013）を参照のこと。

[10] 「日タイ中小企業『互恵関係築け』 サシン大学院で松島氏講演」『The Daily NNA タイ版』2013 年 9 月 5 日号，2 面

定）DS 社の紹介により、2 社を訪問した。

ビジネスマッチングの初日目に開催された個別商談後には、日本側の参加者がタイ側の参加者と個々に連絡を直接的に取り合い、パンフレットやメール交換も行われるところもあった。なかには個別にビジネスマッチングの後日に、訪問を実施し続けるところもあった。このようにビジネスマッチングは、日本側の参加企業とタイ側の参加企業との直接的な対話を実施するきっかけとして機能した。

しかしながら、ビジネスという観点から、個別商談がすぐに直接的にビジネスに結びつきはしなかった。この理由としては、いくつか考えられる。第 1 に、日本側とタイ側の双方の事業内容の情報交換が、事前に十分でなかったためである。当日、顔合わせによって個別商談をした際に、互いに想定していた事業と異なっていたのである。とくに 2013 年度は、日本側の参加者がある程度確定した段階で、企業リストをたんにタイ側に送るだけでなく、筆者が直接タイに出向き、とくにタイ側の参加団体の 1 つである DIPSME Network に直接的に事前に日本側の事業内容を説明した。この説明が、ある日の限られた時間で行われたこと、また通訳を介して行われたこともあって、十分になされなかったと考える。日本企業側の事業概要を事前にタイ側にどのように緻密に正確に伝えていくかを今後検討していくことが必要である。第 2 に、事業内容がある程度把握できたとしても、日本側から提案された価格がタイ側の要求と合致しなかったためである。タイ側の参加企業のなかには、タイの労働力不足への対応から設備投資を積極的に行いたいと考える経営者もいたが、現状としては中国製の設備を使用しており、日本製の設備を導入すると中国製のものと比較して約 4 倍のコストがかかるという。中国でもできることであれば、品質よりもコスト面での要求が強くなるために、中国やタイではできない日本独自の技術を売り出していくことが今後必要であるかもしれない。第 3 に、日本側の参加企業のなかには、ビジネスマッチングからビジネスにつながることを期待していなかった企業も含まれていたためである。日本以外の国々から、日本企業の海外視察にあたっては、日本企業のことを NATO（Not Action Talk Only）と批判されることがある。これは、行動（進出）なく対話だけと日本企業のことを揶揄した表現である。2012 年度も含めて、ビジネスマッチングに参加した企業のなかに NATO と批判されるべき企業が含まれていたかどうかは別にして、ビジネスマッチングから即ビジネスに何とかつなげたいという思いが強い参加企業を募集することも今後必要であるかもしれない。

以上のように、ビジネスマッチングには運営面でいまだ課題が残っているが、ビジネスマッチングに参加した企業のなかには、着実にタイをビジネス拠点として自社の事業展開に位置づけるものもでてきている。たとえば、キーパーソンでもある CD 社と DS 社は、2012 年度と 2013 年度のビジネスマッチングに 2 年連続で参加しているが、いずれもこのビジネスマッチングでの縁を皮切りに、タイのバンコクにて事業活動のきっかけとなる事務所を開設している。また、RK 社は、2012 年度のビジネスマッチングに参加してから、これをきっかけにタイへの訪問を重ね、タイの大手ローカル企業と国際合弁を締結し、事業活動

を始めた[11]。また神戸を中心としたものづくりの中小企業グループであるアドック神戸[12]のメンバーである DT 社は、同じく 2012 年度のビジネスマッチングに参加してから、定期的にタイへの訪問を重ね、2013 年度ビジネスマッチングに参加した段階では、工場用地を確保するに至った。最後に、NF 社も 2012 年度と 2013 年度のビジネスマッチングに参加してから、タイビジネスの可能性を見出し、進出のためのキーパーソンとなるタイ人労働者を日本で本格的に探している。このように、参加企業のなかには、継続的にビジネスマッチングに参加しながら、着実にタイでの事業活動を進めているものもいる。これは確実にビジネスマッチングの成果の 1 つであるといえよう。もちろん、これらの多くは、SJC がビジネスマッチングだけでなく、その後も継続して支援してきたからであるということに留意しなければならない。とくに DT 社については、ビジネスマッチングがはじまる前から数年にわたって、筆者や SJC、またタイのローカル企業などと二人三脚でタイビジネスを深化させてきたという経緯がある。ビジネスマッチングはそうしたきっかけを生む機会に、あるいはつながりをいっそう深くさせる出来事となったとも言えるかもしれない。

４．現代におけるタイビジネスの留意点[13]

こんにち、中小企業がタイで事業を展開させていく場合には、現代のタイにおけるビジネス上でのいくつかの諸点を留意しなければならないであろう。日系企業、とくに中小企業にとってのタイ進出は、こんにち新しいステージに来ていると考える。本節では、タイビジネスの留意点と中小企業のそれへの対応策についてみていく。

（１）タイ国政府の制度転換

企業のグローバル化は進んでおらず、「セミグローバリゼーション」であると説く Ghemawat は、国・地域の差異をより深く分析することの重要性を指摘している。そして、その差異を明らかにしていくための分析フレームワークとして CAGE を提唱し、その 1 つに制度を指摘した。CAGE とは、国・地域の差異をより深く見ていくための分析枠組である。C とは Cultural（文化的）、A とは Administrative（制度的）、G とは Geographical（地理的）、E とは Economic（経済的）である（Ghemawat 2007, 訳書 pp.71-72）。

＜国企業誘致政策の転換＞

近年のタイ国政府は、事業展開に影響を及ぼしうる大きな制度転換を 2 つ行った。1 つは、外国企業誘致政策の転換である。外資系企業による投資の動向を確認するものとして、BOI の認定案件があげられる。タイでは、外資系企業がタイ国内に進出する際に、政府に届出をする必要があり、このタイ国政府の窓口が BOI である。BOI は、タイにおける産業振興を目的としたタイ国政府による産業政策上の外資誘致施策である。BOI では、①農業およ

[11] RK 社のタイのローカル企業との国際合弁については、関（2014c）を参照のこと。
[12] アドック神戸は兵庫県中小企業家同友会の製造部会を母体として、1999 年に設立された共同受注・共同開発をめざす企業のグループである。
[13] 本節の記述はおもに関（2014d）に基づく。

び農産物からの製造業、②鉱物、セラミックス、基本金属、③軽工業、④金属製品、機械、輸送用機器、⑤電子・電気機械工業、⑥化学工業、紙およびプラスチック、⑦サービス、公益事業、といった業種が奨励されている。

BOI は、タイ国内の地域別誘致施策であり、3 つのゾーンごとによってメリットの得られる程度が異なっている。地域別の 3 つのゾーンとは、第一ゾーンがバンコク首都圏、第二ゾーンがバンコク首都圏周辺、第三ゾーンがその他の県である。BOI に認定されると、外資系企業は次のようなメリットを得る。1 つは、法人税の減税である。2 つは、設備投資のための機械等の輸入関税の減税である。3 つは、法人名義による土地所有の許可である。4 つは、容易な労働許可書の取得である。このように、外資系企業にとって BOI に認定されることはメリットも多く、それゆえ外資系企業の多くが BOI の認定を受けている。

しかしながら、ここにきてタイ国政府は投資政策の大幅な転換を行おうとしている。具体的には、BOI は上のゾーン制の廃止を検討している。この代わりに、これまで幅広く設定されてきた奨励業種をいっそう絞り込む方針を掲げている。具体的には、新しい投資政策として、重工業や付加価値が低い労働集約型産業、また環境問題を引き起こしたり、あるいはエネルギーの消費量が多い分野の代わりに、基幹インフラ・物流、基幹産業、医療・科学機器、代替エネルギー・環境サービス、工業振興サービス、最新技術、食品・農産加工品、接客サービス・健康、自動車・運輸、電子・電気製品の 10 分野[14]に代表される「環境」、「ハイテク」、「再生エネルギー」に注力すると言われている。また、BOI は、投資の集中を促進する地域の産業クラスター形成や、国境を接する国々とのサプライチェーン構築への投資についても注力すると言われている。

＜最低賃金政策の転換＞

制度転換のもう 1 つは、最低賃金政策の転換、つまり、最低賃金の引上げである[15]。タイでは、他の ASEAN 諸国のなかでもとくに少子高齢化が進展しており、中長期的に見た生産年齢人口の減少が問題視されている。タイにおける失業率は、2002 年から減少傾向にあり、直近の 2013 年には 1%を下回る水準となっている（熊谷 2013, p.54）。失業率については、タイの労働力調査（Labor Force Survey: LFS）を参照した熊谷（2013）の指摘が参考になる。つまり「余剰労働力の受け皿となっている農林水産業での就業者比率が高いこと、

[14] 「タイ投資委員会（BOI）投資恩恵を追加」」『Bangkok Post』2013 年 4 月 17 日号による（http://japan.thaitrade.com/whatsnew/13/1318/index.html）(2013 年 12 月 31 日閲覧)。この記事によれば、BOI による新しい投資政策は、2013 年 7 月の実施が見込まれ、8 月には委員会で審理される予定とある。しかし筆者が BOI のウェブサイト（http://www.boi.go.th/index.php?page=index）を調べる限り、完全に新しい投資政策が実施されたことは執筆時点で確認できていない。

[15] タイ国では、1973 年以降、地域ごとに日額最低賃金が設定されている。2001 年まではタイ国を 3 つのゾーンに分けた 3 段階の賃金体系であったが、2002 年以降は、各地域（県）の実情に応じた賃金水準を定めるようになり、各地の物価上昇率が考慮され、全国の平均インフレ率に基づき決定されるようになった。2006 年 8 月 1 日には、インフレの加速に伴って、消費者物価の上昇やその他政治的要因などから、2006 年 1 月 1 日発効の法定最低賃金の改定から 7 か月後の再改定となった。(以上は、http://www.fact-link.com/handbook_307.php による（2013 年 12 月 31 日閲覧)。）2012 年 6 月からは、最低賃金 300 タイ・バーツの導入がなされ、2013 年 1 月から全国一律で 300 タイ・バーツとなった。

自営業比率が高いことなどから、一定程度の幅を持ってみる必要がある・・・LFS では調査対象期間中に 1 時間以上の労働を行っていれば就業者とみなされるため、実質的な失業者が就業者に分類されている可能性もある」など、そのデータについては慎重に検討しなければならない。しかしとはいえ、「週の労働時間が 35 時間未満であり、かつ、追加的な仕事を希望している『低雇用者』とよばれる就業者の比率も低下傾向にあることから、実態として需給が逼迫傾向にある」、つまり労働力不足が深刻化しつつあるといえよう（熊谷 2013, p.54）。

こうした生産年齢人口の長期的な減少傾向、また労働力不足化現象と相まって、2013 年 1 月からタイ国政府は、これまで地域別に異なっていた最低賃金を一律に同一の日額 300 タイ・バーツ（月額 1 万タイ・バーツ）に引き上げた。タイの主要な工業団地は、首都バンコクから東へ車で 1～2 時間程度のところに集中している。この動きは、2011 年の洪水以降、選好される傾向にあり、これがさらに労働力不足化に追い打ちをかけている（熊谷 2013, p.57）。日系企業が集積している工業団地もそうした地域に多くあり、これらの日額最低賃金はタイの他の地域と比べて比較的高くなっている。そうした工業団地内における労働力は、おもに賃金が、そうした工業団地と比較して低いタイの地方からの出稼ぎ労働者が担ってきた。タイでは、工場でのブルーワーカーなどの初任給が最低賃金近辺に設定されることがある（末廣・東 2000; 熊谷 2013, pp.55-56）。しかし日額最低賃金が、タイ国内でどこであろうとも一律日額 300 タイ・バーツとなると、そうした地方からの出稼ぎ労働者からすれば、出身地で家族と一緒に暮らしながら、仮に農園に従事したとしても同じ日額賃金を得られるようになったために、わざわざ工業団地まで出向いて工場労働に従事しなくなる[16]。また労働集約的な産業を担ってきたミャンマー人の出稼ぎ労働者の減少である。これまでタイへは周辺国であるミャンマーをはじめ、ラオスやカンボジアなどの出稼ぎ労働者が多く見られた。『タイ国経済概況（2010/2011 年版）』によれば、なかでもミャンマー人（とくにカレン族）は、2008 年から 2009 年にかけて約 47 万 6 千人から約 107 万 9 千人と約 1.4 倍もその数を増やした。しかしながら、「タイの労働需給のバッファーとして機能してきたミャンマーからの出稼ぎ労働者が、2011 年後半以降の（ミャンマー）国内政治経済改革や欧米の経済制裁の解除に伴う今後の高成長期待を受けて、本国に帰郷している・・・ため、労働集約的な産業での労働力不足を招いている可能性がある」（熊谷 2013, p.57）（筆者略）。こうしてバンコク近郊の工業団地ではブルーワーカーの確保が非常にむつかしくなってきている。

（２）制度転換への対応

以上に見られるタイ国政府による制度転換を受けて、中小企業がこれからタイにて事業展開を行っていくうえでは、次の 2 点について留意しなければならないであろう。

[16] 大泉（2011b）は、都市部と地方の賃金格差の縮小、農業従事者の高齢化などにより、余剰労働力の都市部への流入が減少していると指摘している。

＜タイの経済社会に貢献する＞

1 つは、タイの経済社会に貢献する事業分野でなければタイへ進出できない、という点である。タイの投資政策、すなわち BOI の奨励分野の転換にみられるように、従来幅広く設定されてきた日系を含む外資系企業の誘致は、もはや限定的であると言わざるをえない。「環境」、「ハイテク」、「再生エネルギー」といったキーワードに該当する企業でしか進出することはできない。さらに、タイ国の経済社会に貢献するためには、タイのローカル企業を顧客とするか、あるいはタイのローカル市場に直接的に売り込む必要がある。

前者に限って言えば、これまでの日本の中小企業は、従来から日本での取引先の要請を受けて進出したか、あるいは要請がなくとも進出し近郊の日本企業を営業し取引を始めるなど、日本企業同士の取引を行ってきた。これは TDB のデータからもわかる。これは「日本村」とも言われる。しかし近年の投資政策の転換を鑑みると、このような「日本村」内取引は限界にきている。しかも、現実的にタイのローカル企業は着実に技術力を向上させ実力をつけてきており、日本企業のサプライチェーンの、最終製品製造企業から見て二次サプライヤーの地位を獲得しているローカル企業も存在している。こうしたローカル企業と直接的に競争するのでなく、むしろローカル企業と共創し、ローカル企業の技術力をさらに向上させ、新規顧客の開拓（たとえば日本企業のサプライチェーンの一角を担うなど）に大きく貢献するような中小企業が切望されている。いわば、餡子（日本）と饅頭の薄皮（タイ）の関係、すなわち「日本入ってる」モデルを構築することが求められている（松島 2012, pp.200-205, 221-223）。

非常に高度な技術やノウハウを持ち合わせ、それが事業の中核として明確になっている中小企業であるとしても、直接的にタイのローカル企業を顧客として開拓することは必ずしも容易ではない。その場合には、日本の中小企業とタイのローカル企業を仲介し、つなぎあわていく仕掛けづくりが必要となる。ただし、ここでの問題はむしろ日本の中小企業が、自らが保有する技術やノウハウがどの程度高度なものであるのかを十分に認識できておらず、このため異国の新規顧客の開拓に意欲的でない場合が多くありうるという点である。この場合には、そうした中小企業が単独で進出を試みるよりも、事業上連関する企業同士を有機的につなげ合わせた集団単位あるいは「産業クラスター」での進出が望ましいと考えられている（藤岡 2013; 松島 2012, 2013）。現在、経済産業省では、中小企業の集団進出あるいはタイとの産業クラスター同士の連携を図るプロジェクトを進めているところである。このプロジェクトは「お互いプロジェクト」と呼ばれ、2010 年秋のタイの洪水と 2011 年 3 月の日本の震災・津波によって日タイ双方の助け合いを基に、ミッシングリンクによって日タイ双方の産業クラスターの連携を図ろうとするものである[17]。

＜タイプラスワンの発想を持つ＞

もう 1 つは、タイプラスワンの発想を持つという点である。タイ国内においては、上述の

[17] 具体的な事例などについては、藤岡（2013）、松島（2012；2013）を参照のこと。

ように、近年、いくつかの転換を迎えている。1 つは、ブルーワーカーの確保が非常に難しくなってきていることから、生産基地のみだけの転換を余儀なくされている。2 つは、技能を有した専門労働者の確保・育成は従来から引き続き困難で、そうした労働者の賃金は非常に高騰しており、中小企業にとっては厳しい状況である。3 つは、販売先として中国やインドへも輸送することができる。さらに、4 つは、技術を売るという視点からすれば将来的には周辺国であるベトナムやカンボジア、ミャンマーなども今後成長が期待される有望な市場として戦略的な視野に入れることができる。

これはタイを中心とした東南アジア諸国連合（Association of South-East Asia Nations: ASEAN）における制度的な下支えがある。1 つは、ASEAN 経済共同体（ASEAN Economic Community: AEC）の形成である。ASEAN10 ヶ国は、2008 年 12 月に ASEAN 憲章を制定した際に、ASEAN としての中長期ビジョンとしての Roadmap for ASEAN 2009-2015 を策定したが、そのなかで、AEC は、ASEAN 政治・安全保障共同体（ASEAN Political-Security Community: APSC）、ASEAN 社会・文化共同体（ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC）とからなる ASEAN 共同体の 1 つとして位置づけられた。1 つの ASEAN そして、ASEAN 重要性（ASEAN Centrality）の実現を目指そうとするものである。AEC が取組むべきポイントは、大きく、①貿易・投資の自由化・円滑化、②サービス分野の自由化（航空、観光、物流など）、③コネクティビティ（物的・制度的・人的連結性）、④公正な経済開発（ASEAN 域内の経済格差是正）の 4 点にある[18]。ASEAN は、2015 年までにこの AEC の実現を目指そうとしている。とくに貿易の自由化については、1993 年に ASEAN6 で ASEAN 自由貿易地域（ASEAN Free Trade Area: AFTA）が始まって以降、デファクト的統合として段階的に進められてきている。さらに、周辺国である中国およびインドとも自由貿易協定（Free Trade Agreement: FTA）を締結しており、ASEAN 域内からの輸出については一部例外品を除く貿易の自由化がなされている。ASEAN を中心とする中国とインドとを加えた一大市場は、ASEAN の人口 6 億人、中国の人口 13 億人、そしてインドの人口 11 億人の 30 億人市場となり、中間所得者層や富裕層の増大を見据えると、将来的には有望な巨大市場となることは間違いない（藤岡 2013）。

もう 1 つは、大メコン圏（Greater Mekong Subregion: GMS）の開発である。これは、アジア開発銀行（ADB）が中心となって進めている一大プロジェクトであり、インドシナ半島の物流インフラの整備である。経済回廊（「陸の回廊」（進藤 2013, p.179））と呼ばれる物流インフラが整備されてきた。現在、南はタイのバンコクから北は中国の昆明まで続く南北経済回廊、東はベトナムのダナンから西はミャンマーのモーラミャインまで続く東西経済回廊、そして南に、東はベトナムのホーチミンから西はタイのバンコクまで続く南部経済回廊の 3 つの経済回廊がある。現在、開発が急速に進められているのが、タイとミャンマーの国境開発である（田口 2013）。バンコクの西に 300 キロメートルのところにあるミャンマーのダウェーから、タイの国境地帯であるプーナムロン、そしてカンチャナブリを通ってバンコクに至るルートに、日本企業から目下注目が集まっている。ミャンマーのダ

[18] AEC については、助川（2011）が詳しい。

ウェーでは、経済特別区の開発が進められており、2 万 500ha の工業団地、深海港の建設、そしてバンコクまでの高速道路の開発が行われている。2012 年には、プーナムロンの国境ゲートが公式に開設された。貨物輸送では、これまでタイのバンコクからインドのデトロイトと呼ばれるチェンナイに輸送する場合、マラッカ海峡を越えて運ばねばならなかったため、輸送に約 1 週間かかっていた。これがダウェーを通すと、バンコクからチェンナイまで約 3 日で可能となるという（田口 2013）。まさに「黄金のベンガル湾の時代」の到来である（松島 2012, p.81-85）。

こうした GMS の開発は、さらに陸 ASEAN での事業展開の可能性を広げることが期待される。ASEAN は 1 つの経済統合体であるが、構成する 10 ヶ国はそれぞれ異なった経済発展段階にある。つまり、10 ヶ国（とくにメコン圏）の発展段階の差異を活用した事業が成功の鍵となる。たとえばタイで高付加価値型のものをつくるかまたはサービスを提供する。ベトナムに販路を広げるとともに、コストの安い労働集約的なものづくりは周辺国であるミャンマーやラオスで行う。このように中小企業は、タイを中心とした ASEAN 圏内の経済発展の差異を利用した国際分業を構築するタイプラスワンの発想を持った事業展開が求められている（大泉 2013）[19]。

図５－１　ＡＳＥＡＮ１０ヶ国の地理的位置

[19] タイでも進んだローカル企業のなかには、タイプラスワンを実践している企業も存在する。詳細については、下記コラムを参照のこと。

コラム：タイのローカル中小企業[20]

タイの中小企業

タイの中小企業と聞くと、日本のそれと比べて技術や管理レベルは相当に遅れているというイメージはないだろうか。日本の中小企業のなかには、相当に高い技術レベルを保有する企業も少なくない。しかし、だからといって、タイの中小企業が日本と比べて遅れているという一辺倒なイメージをもつのは間違いである。たしかにタイはいまだ国民 1 人あたり名目 GDP が約 5,678 ドル（2012 年）と、中進国の罠を抜け出せないでいる。しかし 2011 年の洪水を経験しても、その翌年の年平均経済成長率は 6.49%（2012 年）を達成した。失業率はじつに 0.7%（2012 年）と非常に低く、労働不足化が深刻な課題となりつつある。着実に発展を遂げつつある、それがタイである。さらに ASEAN 全体でみても、2015 年の AEC の形成をめざし、新しい時代を迎えようとしている。そうした新しい時代の幕開けを担い、また経済の発展を牽引するのは、紛れもなく中小企業であろう。

タイにおける中小企業は、従業員数と土地を除く固定資産額によって、業種別に定義されている。ただ日本のように中小企業の定義のなかに小規模事業者が含まれているのではなく、タイでは中企業と小企業は明確に区分される。製造業ならびにサービス業では、従業員数で 50 名以下、土地を除く固定資産で 5,000 万タイ・バーツ（1 タイ・バーツ≒3 円）以下が小企業であり、従業員で 51～200 名以下、土地を除く固定資産で 5000 万～2 億タイ・バーツが中企業である。製造業といっても、単純に生産活動だけでなく、鉱業や農業などを含んでいる。卸売業ならびに小売業は表を参照されたい。

表５－６　タイの中小企業の定義

	従業員数		固定資産額（土地以外）	
	小企業	中企業	小企業	中企業
製造業	50名以下	51～200名	5000万THB以下	5000万～2憶THB
サービス業	50名以下	51～200名	5000万THB以下	5000万～2憶THB
卸売業	25名以下	26～50名	5000万THB以下	5000万～1憶THB
小売業	15名以下	16～30名	3000万THB以下	3000万～6000万THB

注：THB はタイ・バーツの略称である

出所：タイ国工業省発令の Ministerial Regulation 2002 による

タイ中小企業振興局（The Office of Small and Medium Enterprises Promotion: OSMEP）によれば、複数の業種を営んでいる企業に対しては、その業種のなかでもっとも売上が高い業種に分類がなされる。また、従業員数と固定資産額のうち、どちらか一方が小企業に分類される場合には、どちらかが中企業の規定内であるものとしても、それは小企業とみなされる。つまり、従業員数および固定資産額の両方が中企業でない場合には、中企業とはみなされない。

OSMEP によれば、タイにおけるローカルの中小企業は、推計で約 289 万の企業が存在していると言われるが、上の定義に基づく中小企業は全企業数の約 99.8%である。2010 年

[20] コラムの記述はおもに関（2014b）に基づく。

において小企業は 288 万、また中企業は 1 万 2,065 存在する。全従業員数のうち、約 78%の従業員が中小企業に従事している。さらに 2009 年の GDP では、約 38%が中小企業の貢献によるものである。輸出額では、約 31%が中小企業によるものである。

2006 年の業種別分野についてみると、中小企業のおもな業種は、製造業（29.6%）とサービス業（29.7%）である。小売業も、商業および補修分野で卸売業と補修業を含まない他の業種を含めれば高い割合（30.0%）となっている。

立地場所では、中小企業のうち、30.5%が首都であるバンコク及びその近郊に立地しており、また 27.3%が東北部に立地している。この割合は、2004～2006 年の間で目立った変化は見られなかったという。

組織形態では、全企業数のうち 23.9%は法人登録がなされている。中小企業では、23.6%となる。大企業の 93.9%と比べてもわかるように、中小企業では法人形態が極めて低い。

中小企業を牽引する経営者は、二代目が多く、年齢は比較的若い。現場を視察すると、なかには 20 歳代の経営者と出会うことも少なくない。そうしたタイの中小企業経営者は、英語を流暢に話し、なかには日系企業での就労経験から日本語も話すものもいる。

日系企業の二次サプライヤー

現代タイの中小企業の実態をみると、日系企業の二次サプライヤーとして活躍している中小企業が存在している。こうしたタイ企業は、日本的な生産システムや管理方式、とくにトヨタ生産方式や 3S・5S などを積極的に導入し、生産性向上を意欲的に図っている。自動車産業に関して言えば、これまで日系の中小企業が取引をしていると思われた一次部品メーカーのサプライヤーである二次部品メーカーは、タイのローカル中小企業が供給するレベルにまで至っている。一例をあげよう。ある自動車用ライト部品メーカーがある。この会社は、自動車メーカーの一次サプライヤーである小糸製作所の二次サプライヤーである。創業は 1992 年であり、従業員数は約 200 名である（うち 80%は女性)。当初は、タイ市場向けのライト部品であったが、日本製の部品洗浄機を導入するなど、技術レベルを向上させてからは、企画内であれば 3 分の 1 まではタイ市場向けであるが、残り 3 分の 2 は日本市場向けとなっており、日本市場向けの比率は年々高まっているという。

ASEAN ビジネスの展開

ASEAN は 10 ヶ国から構成されているが、大きく陸側の陸 ASEAN と海側の海 ASEAN に区別できる。海 ASEAN はシンガポールやフィリピンなど比較的経済発展が進んだ国々が多いのに対して、陸 ASEAN は長い紛争の影響によって貧しい国々が多い。

しかし ASEAN の強みは、国境周辺地域にアクセスがしやすいばかりでなく、文化・慣習などが近いなどもあって、国境にまたがったクロスボーダー的な事業が展開しやすい点にある。タイのバンコクからではどの ASEAN 諸国へも 10 時間以内に行って戻れる（「1 日 10 時間圏内」）とも言われるほど、タイから他の ASEAN 諸国への接近性を強みとしている。タイには、こうした ASEAN の強みを活かした事業展開を行うタイのローカル中小企業が存在する。たとえば、チリソースの製造・販売を手がける会社がある。チリソースは、タイ国内市場は飽和状態にあり、厳しい競争環境を強いられている。そこでこの会社は販路を広げ、ミャンマーにはすでに輸出を行い、さらに食慣習が近いベトナムに販路を

拡大するため、ホーチミンにオフィスの開設を検討している。また、旅行事業を手がける会社では、バンコクやチェンマイ、プーケット、サムイ島といったタイ国内の拠点でなく、タイ周辺国であるミャンマーやマレーシア、シンガポールなどにオフィスを開設している（この会社は、そのほかにもインドネシアのバリ島やウクライナにも拠点がある）。この会社では 6 か国語を駆使する従業員を販売・マーケティング長に任命し、インバウンドの事業展開を積極的に進めている。

労働力不足と外国人労働者の活用

タイでは、急速な経済発展と少子高齢化を背景に、深刻な労働者不足減少に直面している。失業率は 2012 年で 0.7%とも言われる。さらにこの追い打ちをかけたのが、2013 年 1 月に施行された新最低賃金制度であり、1 日の最低賃金を 300 タイ・バーツに、また 1 か月のそれを 1 万バーツにするというものである。この結果、これまで都市部の主要な工業団地のブルーワーカーの担い手であった出稼ぎ労働者が工場労働をせず、タイのチェンライやイサーンといった東北地方など出身地に戻り、家族とともに生活をしながら農園を営むということになる。このためさらにバンコク近郊では労働者不足が深刻化する。

ある電気製品部品メーカーでは、労働者不足化への対応のために、ミャンマー人を登用している。従業員数約 60 名のうち 10 名がミャンマー人である。ミャンマー人は一般的にはタイ人と相性が悪いと思われている。しかし、ミャンマー人のなかでもタイとの国境地域に生息するカレン族は、タイ語もつうじるとも言われており、カレン族総人口約 400 万人のうちタイに在住するものは約 10 に上ると推察されている。実際には、ミャンマー人であったとしても、タイ国内である限り、上の最低賃金制が適応されることになるが、ローカル企業の中には、運用面でグレーな部分もあるとの話もある。

５．結びに代えて

本章では、中小企業の海外事業展開、とくにタイにおける機械金属 5 業種の直接投資について、TDB と共同で行ってきた分析とそのデータに基づきながらその実態をみてきた。TDB のデータベースはいくつかの制約がありながらも、実態を把握することが困難なタイにおける中小企業の事業活動を垣間見ることができるという意味で意義があると考える。さらにできるだけ早い段階に現地のコミュニティにつながっていくと期待される取組として、筆者らが中心となって取組んでいる日タイ中小企業ビジネスマッチング 2013 をケースとしてとりあげ、進出先国として期待されるタイの現地コミュニティとのつながり（ネットワーキング）についてみてきた。最後に、国・地域に固有の制度的環境の変化にも触れ、中小企業が海外での事業展開を進めていく際に伴う留意点とそれへの対応についてもみてきた。

TDB のデータでは、2000 年代に入って、中小企業のタイへの進出ブームが起こったこと、またそれを支えているのは中小企業であること、産業を超えてはいるが「日本村」的取引が日本企業にとっての事業上の基盤になっていること、が明らかとなった。

日本の中小企業の海外事業展開が企業経営的にもまた政策的にも大きな課題となっているが、進出候補先の企業や機関と真につながっていくには障壁がある。そこで、日本側とタイ側の双方の大学とつながりのある企業を、大学同士のつながりを媒介として直接的に対話させ、日タイの企業同士の直接的なつながりをまず形成する必要がある。事業展開以前に、こうした日タイの直接的なつながりの形成、つまり進出希望先・地域でのコミュニティとのつながりが非常に重要になるのである。このつながり形成に寄与すると考える 1 つの取組が日タイ中小企業ビジネスマッチングである。このケースでは、日タイの大学（企業支援機関）同士の関係を 1 つの軸として、同友会の会員間ネットワークを活用し、参加企業を日本全国から広く募り、ビジネスマッチングに参加する。このプロセスのなかで、現地の支援機関やローカル企業とつながる。これだけではない。現地の新聞記事などに掲載されることによって、ビジネスマッチングの活動それ自体が社会的に認知されることになる。もちろん勝手に出来事が記事になるわけではない。つまり新聞記者との日頃の親密なつながりや新聞にコラムを提供したり取材を受けたり、また共同企画を立ち上げたりする互いのつながりの過程の賜物が、前述したタイ現地での新聞記事である NNA の記事での紹介である。これが日タイ中小企業ビジネスマッチングをつうじた中小企業の現地コミュニティへつながっていく過程である。こうしたつながりの形成と深化それ自体は現在のところ中小企業家と大学との相互の取組であるが、中小企業支援のための施策として展開の余地が残されている。

最後に、タイ国政府の制度転換として、1 つには外国企業誘致政策が、さらにもう 1 つには最低賃金政策が転換した。これによってこんにちのタイにおける事業展開は、次の 2 点について対応を余儀なくされている。1 つは、これからタイに進出しようとする中小企業においては、タイの経済社会に貢献する事業分野である必要がある。もう 1 つには、タイプラスワンの発想を持つ必要がある。前者は、日本の中小企業が保有している高度な技術力が強みとなり、それがタイで十分に発揮される可能性が高いが、タイのローカル企業を顧客とするかタイのローカル市場に直接的に売り込む必要がある。さらに後者は、島国である日本にとっては陸地でつながっている経済的な差異を活用した事業展開を図らなければならない。中小企業にとって、タイでこれから事業を展開させていくうえでは、従前型とは異なるタイビジネスのモデルが必要となるとともに、これを構築する支援施策が必要となる。

参考文献

大泉啓一郎（2011a）、『消費するアジア―新興国市場の可能性と不安―』中公新書。

大泉啓一郎（2011b）、「タイで深刻化する労働力不足」『アジア・マンスリー』日本総合研究所、第 11 巻、第 127 号、pp.1-2。

大泉啓一郎（2013）、「『タイプラスワン』の可能性を考える―東アジアにおける新しい工程間分業―」『環太平洋ビジネス情報』日本総合研究所調査部、第 51 号、pp.1-23。

熊谷章太郎（2013）、「賃金上昇が続くタイ―高賃金政策の影響―」『環太平洋ビジネス情報』第 13 巻、第 48 号、pp.50-70。

進藤榮一（2013）、『アジア力の世紀』岩波新書。

末廣昭（2009）、『タイ 中進国の模索』岩波新書。

末廣昭・東茂樹編（2000）、『タイの経済政策―制度・組織・アクター―』アジア経済研究所。

助川成也（2011）、「ASEAN 経済共同体に向けて―現状と課題―」山影進編著『新しい ASEAN―地域共同体とアジアの中心性を目指して―』アジア経済研究所, pp.78-109

関智宏（2008）、「都市における産業集積と中小企業―大阪府八尾地域における中小製造業の関係性構築と経営基盤強化―」『企業環境研究年報』中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター、第 13 号、pp.123-140。

関智宏（2011）、『現代中小企業の発展プロセス―サプライヤー関係、下請制、企業連携―』ミネルヴァ書房。

関智宏（2012）、「産業集積と中小企業の経営行動―大阪府八尾地域をケースとして―」大西正曹編著『時代の車窓から見た日本』晃洋書房、pp.93-115。

関智宏（2013）、「中小企業の国際連携をつうじた企業発展のプロセス―タイに進出しようとする日本中小企業をケースとして―」日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』同友館、pp.73-86。

関智宏（2014a）、「中小企業による現地コミュニティとのつながりとアクターネットワーキング―日タイ中小企業ビジネスマッチングをケースとして―」『企業環境研究年報』中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター、第 18 号、 所収予定。

関智宏（2014b）、「タイの中小企業」植田浩史・本多哲夫・桑原武志・義永忠一・林幸治・田中幹大・関智宏『中小企業・ベンチャー企業論（新版）―グローバル化と地域のはざまで―』有斐閣、pp.91-95。

関智宏（2014c）、「タイの大企業との国際合弁をつうじた日本の中小サプライヤーの価値創出プロセス」アジア市場経済学会編『アジア市場経済学会年報』第 17 号、所収予定。

関智宏（2014d)、「タイビジネスと中小企業―タイにおける事業展開の現状と課題―」多国籍企業学会編『多国籍企業研究』第 7 号、投稿中。

関智宏ゼミナール（2012)、『タイでの活動成果報告書 2012』mimeo.

関智宏ゼミナール（2014)、『タイでの活動成果報告書 2013』mimeo.

田口博之（2013)、「ASEAN の成長を内需とせよ 第 1 回 国境開発―企業にとっての魅力と課題（タイ・ミャンマー国境)」『企業診断』2013 年 9 月号、pp.50-54。

藤岡資正（2013)、「ASEAN の成長を内需とせよ 最終回 中小企業の ASEAN 進出―連関性を活かした事業展開―」『企業診断』2013 年 11 月号、pp.68-70。

藤岡資正・P. チャイポン・関智宏編著（2012)、『タイビジネスと日本企業』同友館。

松島大輔（2012)、『空洞化のウソ』講談社新書。

松島大輔（2013)、「ASEAN の成長を内需とせよ 第 2 回 日タイ「お互い」プロジェクトから始まる産業クラスター連携」『企業診断』2013 年 10 月号、pp.44-47。

Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter,* Harvard Business School Press.（望月衛訳（2009)、『ゲマワット教授の経営教室 コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋）.

第６章　タイとベトナムにおける産業人材育成の状況

――日系中小企業の振興の視点から

森　純一

１．はじめに

現在、政策的支援もあり、日本の中小企業の海外進出に注目が集まっている。その進出先の候補国としては、日系企業の進出に長い歴史をもつ東南アジア諸国、その中でもタイとベトナムの人気は高い。両国には、適度な人口、国内市場の規模、人材の質など、好印象を与える共通要素があることが一因であろう。一方で、外国直接投資（Foreign Direct Investment: FDI）誘導型の工業化の開始時期をみると、タイが対外開放政策を始めたのが 1970 年代であるのに対し、ベトナムは 1990 年代からと、約 20 年間の開きがある。この結果、FDI の集積と工業化の成熟度合いにも反映されている。たとえば、工業化を進展させ製造付加価値を上げるための重要な要素である裾野産業に関しては、タイの方がベトナムよりも発展している[1]。

本章では、上記のような対外開放型工業化の歴史における長さの差が、両国の産業人材育成にどのような違いをもたらしているのかを、2013 年 9 月に実施したフィールド調査の結果を基に考察する。まず、次節では、タイにおける産業人材育成の状況を、労働市場の状況、日系企業の活動、教育訓練機関の活動に注目して分析する。第 3 節では、ベトナム南部における産業人材育成の現状と北部との相違を議論する。第 4 節では、ベトナムとタイの状況を比較しつつ、今後のベトナムにおける産業人材育成への示唆を考える。第 5 節はそれまでの議論をまとめ、今後のベトナムの産業人材育成についての示唆を議論する。なお、本稿においては、産業人材の中でも、日本の中小企業に特に比較優位がある機械系の製造業の技術者、技能者、ワーカーといった層に主に焦点を当てている[2]。

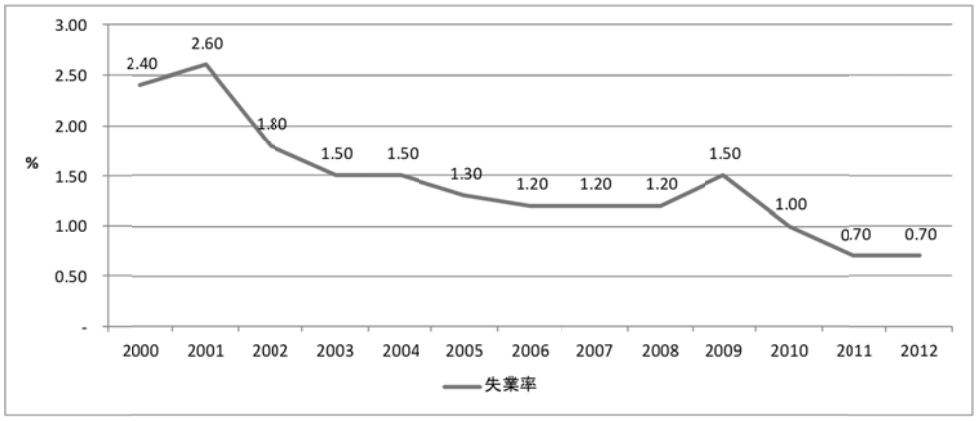
[1] JETRO の調査によると、タイにおける原材料・部品の現地調達率は 52.7%であるのに対して、ベトナムのそれは 32.2%である（JETRO 2013）参照。

[2] 本稿では、「技術者」とは、製品設計もしくは量産品設計に携わるものを指す。また、「技能者」とはある程度の技術的な知識と技能が必要な現場業務に就く者、「ワーカー」は特に技術的式や技能が必要とされない現場作業者を指す。別の言い方をすれば、入社後 1～2 週間の研修のみで製造ラインで勤務できるのが「ワーカー」、予備知識もしくは長い経験がないと難しい職務を担うのが「技能者」である。しかし、企業によって、産業人材の分類もまちまちである。特に、技能評価制度が整っていない途上国では、技能者はワーカーの中に入ってしまう場合も多い。一方「技術者」は主に大卒資格など、学歴もしくはその専門的知識により比較的明確に区分されている。

２．タイにおける産業人材育成

（１） 産業人材市場と技能ニーズ

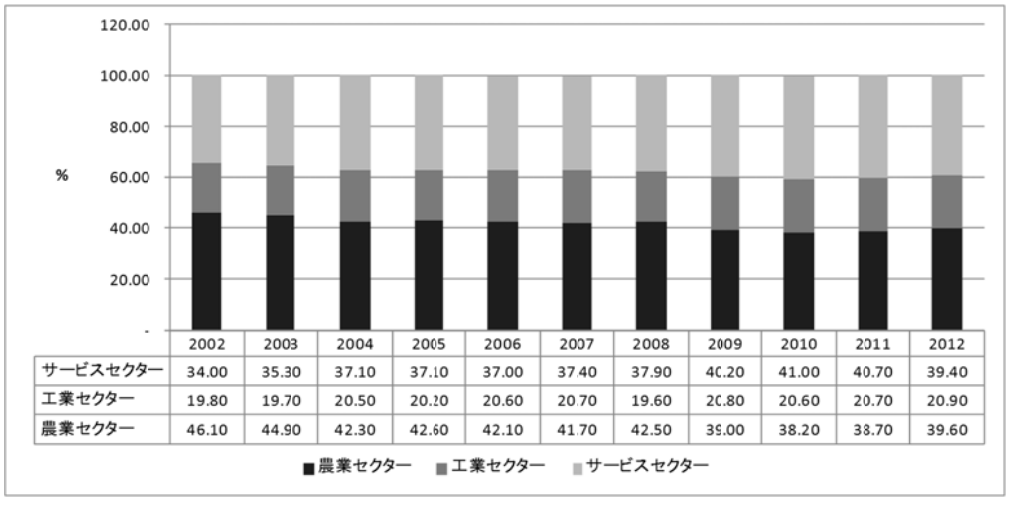
現在のタイにおける産業人材市場の特徴のひとつは、失業率が低いことであろう。2002 年以降、失業率は 2%を切る水準で推移しているが、2011 年と 2012 年の失業率は 0.7%と特に低い（図６－１参照)。



出所：World Data Bank より筆者作成。

図６－１ タイにおける失業率の推移

この背景には、景気が堅調なこと、そして政府により農業保護政策のため、農業から工業への労働人口の移動がなかなか進まないことがある。図６－２が示しているように、2009 年以降、総雇用人口のうちの農業セクターの人口比はあまり減少していない。

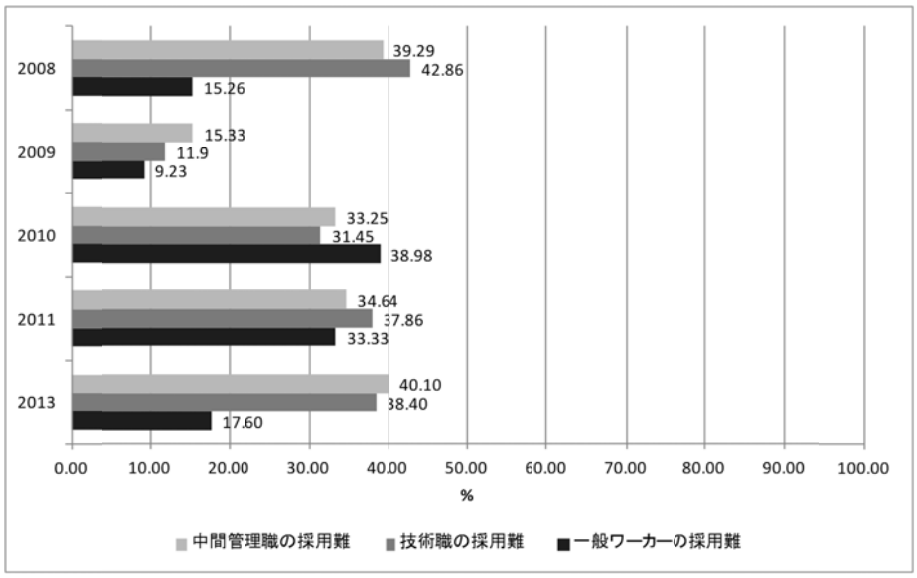


	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
サービスセクター	34.00	35.30	37.10	37.10	37.00	37.40	37.90	40.20	41.00	40.70	39.40
工業セクター	19.80	19.70	20.50	20.20	20.60	20.70	19.60	20.80	20.60	20.70	20.90
農業セクター	46.10	44.90	42.30	42.60	42.10	41.70	42.50	39.00	38.20	38.70	39.60

出所:World Data Bank より筆者作成。

図６－２ タイにおけるセクター別雇用人口比の推移

このように、失業率が低く、工業への労働人口の移動が進まないため、売り手市場の状況になっていると考えられる。今回の聞き取り調査においても、企業側からは優秀な人材の獲得は困難であり、転職率も高いとの声が多かった。日本貿易振興機構（以下、JETRO）による調査結果からも、技術者・技能者の採用が難しいと回答する企業が増加傾向にあることがわかる（図６－３参照）[3]。

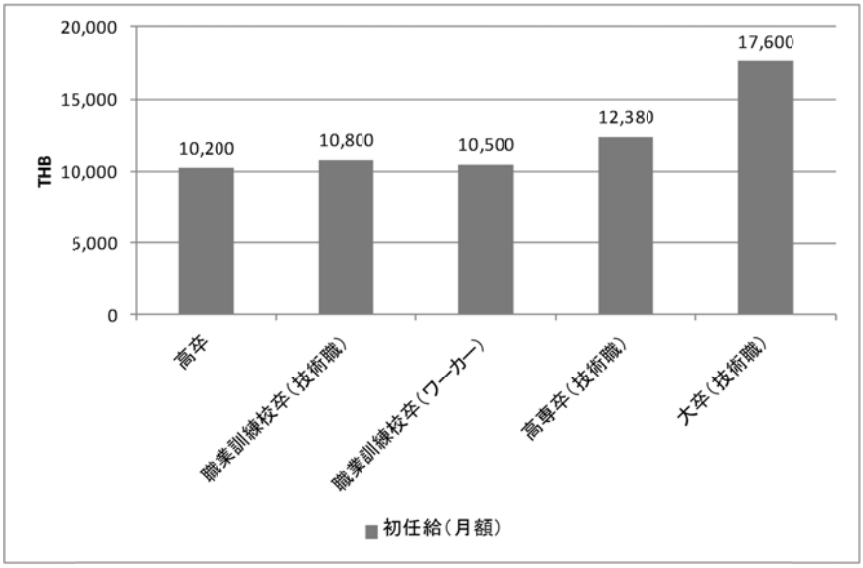


出所：JETRO（2008，2009，2010，2011，2013）より筆者作成。
注：2012 年度については集計表が公表されていない。

図６－３ タイにおける雇用・労働面での問題点

上述のように、全体的に産業人材について不足感があるが、とりわけ優秀な技術者の獲得は難しい。特にタイの有名大学の卒業生に関しては、日系の大手企業すら獲得は困難である[4]。加えて、技術者よりも通常、多く人員が必要となる、技能者の獲得も容易ではない。これには、失業率が低いということに加えて、技能者の供給先である職業技術教育訓練（Technical and Vocational Education and Training: TVET）プログラムの人気が若年層の間で低いことも一因と考えられる。その背景には、大卒の技術者と比べて、技能者の社会的・経済的地位が低いことがある。図６－４は日系企業における職種別の初任給をまとめたものであるが、高等専門学校（Technical College: 以下、高専）卒、職業訓練校卒および高卒の初任給を比べると、さほど初任給に差がないことがわかる。一方で、大卒の技術職とその他のグループの間には際立った差がみられる。この結果は、主に職業訓練校もしくは高専卒であるタイにおける技能者の社会的・経済的地位は、大学卒の技術者よりかなり低い一方で、ワーカーとはそれほど変わらない状況の一端を表している。このような状況では、若年層が技能者を目指すインセンティブは少ない。

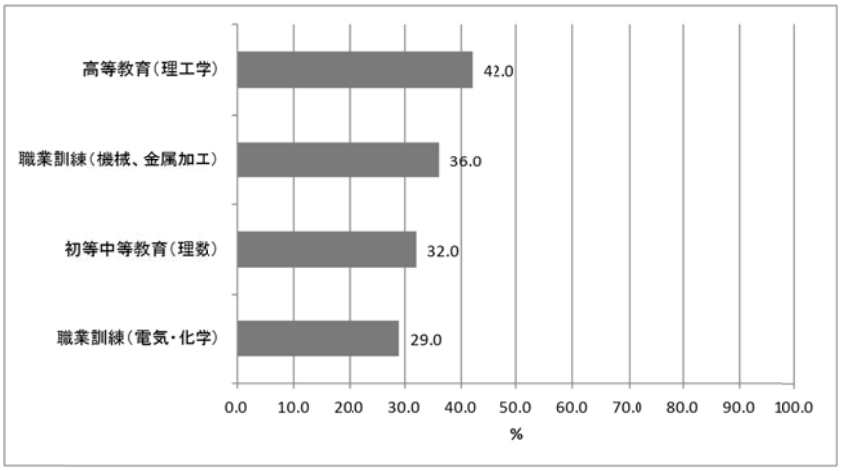
[3] ワーカーについても 2011～12 年は採用難を訴える企業が増加していたが、2013 年には減少している。
[4] たとえば、超名門校であるチュラロンコン大学の卒業生は、日系企業よりも欧米系企業に多く就職する傾向がある。GRIPS 開発フォーラム（2013）参照。



出所：バンコク日本人商工会議所（2013a）

図６－４ 在タイ日系企業における平均初任給

個別の技術・技能（以下、スキルと総称）に関しては、日系企業は機械・金属加工系の知識と技能に対するニーズが高い。バンコク日本人商工会議所の会員企業に対するアンケート調査の結果を参照すると、大学レベルでは理工系の高等教育、職業訓練レベルでは機械・金属加工技術の改善要求が比較的高い。これは、日系企業が新卒社員の理工系、特に機械・金属加工の知識と技能に満足していないことを表している（図６－５参照）。筆者による現地聞き取り調査においても、機械加工、電気制御、そして生産管理といった分野における産業人材のニーズは高かった。



出所：バンコク日本人商工会議所（2013b）

図６－５ タイの教育訓練機関が強化すべき分野

（２） 日系企業による人材獲得と育成

タイにおける日系中小企業の人材採用時期に特定のサイクルを見出すことは難しい。多くの日系中小企業は、新卒を定期的に募集するのではなく、欠員が出たときに適宜募集する形をとっている。ただし、大企業に関しては、新卒を定期的に採用するために大学や高専で募集活動を行う企業もある。筆者がチュラロンコン大学を訪問した際にも某日系大企業が学生に就職セミナーの案内を配っていた。

産業人材別の教育訓練資格要件については、企業の規模によって多少異なる。日系の大企業においては、技術者は大学から、技能者やラインリーダーレベルは高専から、そしてワーカーは職業訓練校や高校から採用している。それに対して、中小企業においては、大卒だけではなく高専卒の採用すら容易でない。筆者が訪問した高専や職業訓練校でさえも、大企業志向が見受けられた。そのため、中小企業では職種別の教育訓練資格については、ある程度柔軟に構え、大企業より一段階下げているように見受けられる（表６－１参照)。

表６－１ タイにおける日系企業の職種別教育訓練資格の要件

	日系大企業	日系中小企業
技術者	大卒	大卒・短大卒
技能者・ラインリーダー	短大卒、高卒	職業訓練校卒、高卒
ワーカー・ラインオペレーター	職業訓練校卒、高卒	職業訓練校卒、高卒

（３） 教育訓練機関の活動

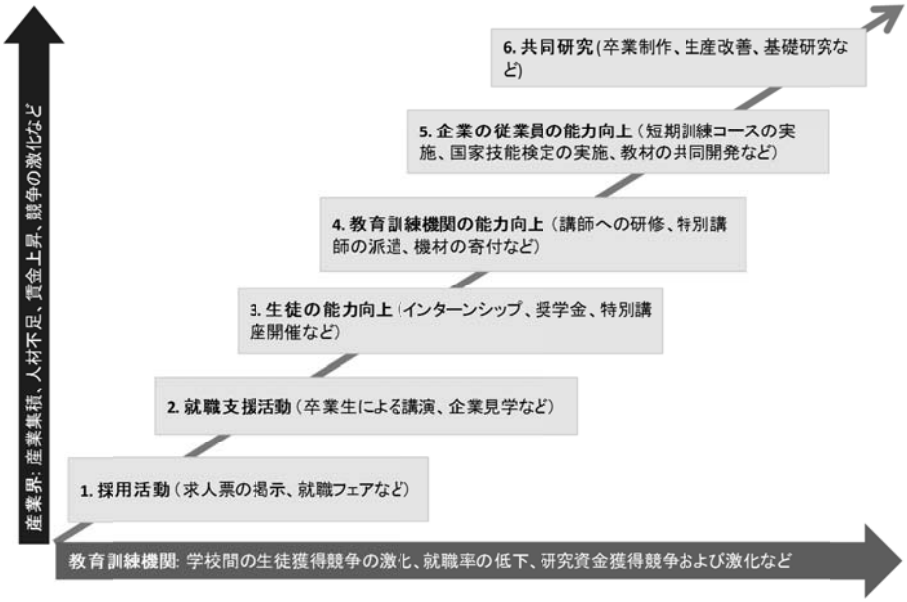
タイにおける TVET および高等教育のシステムの特徴は、高専という 5 年間の産業人材育成プログラムがあること、そして職業訓練プログラムは比較的期間が短いことである（**図**６－６参照)。

図６－６ タイの職業技術訓練システム

高専の入学対象者は主に中等学校（Lower Secondary School）の卒業者である。入学後、学生は 3 年間の職業訓練プログラムを履修するが、その後 2 年間の学位（Diploma）コースへと進学することができる。筆者が訪れたバンコク近郊のチョンブリ高専では、多くの学生は学位コースへ進むとのことであった。また、高専の学位課程の卒業生は、大学への編入

試験を受けることもできる。一方、職業訓練コースは、3 ヶ月から 1 年間と、比較的短期間の訓練が多く、高専との教育期間の差は 2 年ある。職業訓練コースへの入学者の教育背景は多様だが、主に中等学校の卒業生が多い。参考までであるが、地場企業の技能者については、職業訓練コースにすら入らず、小学校や中学を卒業してから、徒弟制の中で技能を身に付けるケースも多いようである[5]。

タイにおける産学連携による人材育成については、想像していたよりも高度化していない様子である。一部の有名大学では企業との共同研究も行っているが、それほど目立ったものではなく、多く大学、高専、職業訓練校の産学連携活動は、図６－７のステップ 1 から 3 にあたる就職フェアや企業見学、インターンシップなどが主になる。タイ政府もこの状況は認識しており、各地域にサイエンスパークを設立するなど、教育機関と企業の共同研究を奨励する戦略を打ち立てている[6]。



出所：森（2013）

図６－７ 産学連携のステップ

ただし、各地域の公立職業訓練校の核である技能開発機関（Institute of Skill Development）は図６－７のステップ 5 にあたる在職者訓練プログラムも提供している。また、その訓練施設もベトナムのそれと比べるとかなり整っていた。参加者の多くは、本人の意思と費用でコースに参加している場合が多く、企業からの派遣はまだ少ない。日系企業についても、技能者を外部の機関に送ってまで訓練をするまでには至っていない。その理由としては、①離職率が高く、従業員の能力向上への投資に積極的になれない、②職業訓練校のコースと内容のレベルが企業の求めるレベルに達していない、③良い職業訓練センターについての情報がない、などが考えられる。技能開発機関側もこのような状況はある程度認識して

[5] 地場の技能者の経歴にかかる詳細は、森田（2012）に詳細が記載されている。
[6] GRIPS 開発フォーラム（2013）参照。

いるが、日系企業と関係を強化する糸口を見つけられていない。彼らから見た日系企業と協力関係を築くにあたっての難しさは、①英語もしくはタイ語のできる日本人職員が少なく、文化的にも日本人で集まる傾向があるので、コミュニケーションをとることが難しい、②日系中小企業とも連携をしたいが、良い企業についての情報がない、といったことがある。

タイ政府もこの状況は認識しており、バンコク日本人商工会議所にも日系企業の技能および訓練ニーズについて相談をしている。タイ政府は大学などの高等教育に注目しすぎているという声もあるが、技能開発奨励政策も実施している。たとえば、技能開発促進法（Skill Development Promotion Act 2002）は、従業員の教育費用に対して法人税控除を適用している。また、技能開発機関も、少なくとも地域の拠点校レベルではそれなりの設備が導入されている。さらに、技能評価制度の構築も始まっている[7]。産学連携についても、中央政府レベルでは国家職業訓練調整委員会（National Vocational Training Coordination Committee: NVTCC）が産業界からの意見を得る場として設けられており、地方レベルでも県職業訓練調整委員会（Provincial Vocational Training Coordination Committee: PVTCC）が設置されている。その活動の実態は定かではないが、法的にはこのような枠組みが出来あがっている。一方で、中小企業を対象とした技能開発促進政策は、現在のところ見当たらない。

以上がタイにおける産業人材育成に関わる教育訓練システムの概要である。各レベルの教育訓練機関の活動については、下記に詳述する。

＜第 1 地域技能開発インスティテュート サムットプラカーン校（Institute of Skill Development Region 1 Samutprakarn）＞

第 1 地域技能開発インスティチュートサムットプラカーン校は、バンコク、ノンタブリー県（Nontabri）、サムットプラカーン県（Samutprakan）、パトゥムターニー県（Patuntani）を管轄している比較的大きな地域の職業訓練センターで、設備も整っている。日本政府が支援する自動車人材育成プロジェクトの技能検定や各種訓練コースの会場にもなった。1 年間の就職準備コース（pre-employment course）には、約 140 名の学生が在籍している（2012 年末時点）。同コースの学生は主に中等学校卒であり、その 80%は地元の出身である。各クラスは 16 名で行われ、2 名の指導員が指導する。指導員のうち 1 名は現場で経験をもつ専門家で、授業料は無料である。学生は卒業後、タイ系、日系、韓国系、ドイツ系などの企業に就職する。学生は大企業志向が強く、残念ながら日系の中小企業にはあまり就職していない。

同校は在職者向けの技能向上訓練プログラムも多く実施しており、年間 400～500 社から約 2,000 名が在職者訓練を受講している。しかしながら、まだ多くの企業は在職者訓練に社員

[7] 技能評価システムは、欧州型の Competency Based Training System に基づいて構築されてきた。ただし、近年では、日本政府の支援による自動車人材育成プロジェクト（Automotive Human Resource Development Project: AHRDP）による技能検定や、中央職業能力開発協会（Japan Vocational Ability Development Association: JAVADA）による技能検定普及事業の影響もあってか、日本型の技能検定システムへの興味もみられる。

を派遣することを躊躇する傾向にある。その他に、高専や大学の学生向け訓練も実施している。たとえば、モンクット王工科大学ラカバン校（King Mongkut's Institute of Technology, Ladkrabang: KMITL）、モンクット王トンブリー工科大学（King Mongkut's University of Technology Thonburi: KMUTT）、カセサート大学（Kasetsart University）などは、実習の一環として学生をサムットプラカーン校に派遣している。

＜第 3 地域技能開発インスティテュート チョンブリ校（Chonburi Institute for Skill Development Region 3）＞

第 3 地域技能開発インスティテュートチョンブリ校は、工業団地が多いチョンブリ県に立地する。同校は就職準備コースに年間 70 名の学生を受け入れているが、主な活動は、機械加工、CNC 機械加工、PLC、測定・校正、自動車、電気電子、建設などの分野における短期の在職者訓練である。コースの 8 割は週末に行い、機械系・電気のコースでは、年間約 600 名の受講生を受け入れている。受講生のうち、約 8 割はヘマラート（Hemaraj）、アマタ（Amata）、プラジンブリ（Prajinburi）、ラヨーン（Rayong）など周辺の工業団地の日系企業から来ている。また、受講者のおよそ半数は企業からの派遣で、残りの半部は自費で受講していると推測される。企業派遣の訓練については、同校において訓練する場合と、企業の現場において訓練する場合と両方あり、大企業は企業での訓練の方を希望する場合が多い。

日系の中小企業との関係はまだ薄いが、アマタナコーン（Amata Nakorn）工業団地の飯田精密社のように、従業員を訓練に派遣してくる企業も時にはある。同社には、30 時間の CNC 機械加工基礎コースを行い、20 名が参加した。同校は、このような企業向けの訓練コースを増やすため、日系中小企業の訓練ニーズを把握したいと考えており、現在同校に派遣されている JICA シニアボランティアと共に今後の活動を検討している。また、同校は、中央職業能力開発協会（Japan Vocational Ability Development Association: JAVADA）が実施する技能評価システム移転促進事業における、情報配線施工分野の技能検定評価員育成およびパイロット技能検定の会場ともなっている。

＜タイ−ドイツインスティテュート（Thai - German Institute: TGI）＞

TGI はアマタナコーン工業団地内に立地する TVET 機関である。元来ドイツからの技術援助を受けて公的機関として設立されたが、現在ではドイツからの技術支援も終了し、タイ政府からの支援にも依存せず、財政的な自立を目指している。金型、IT、オートメーション、保全などの分野で、年間 200 以上の訓練コースを行っている。高専と比べると、実践的技術により力を入れており、職業訓練校に近い。訓練生は年間約 2,000 名で、その 60〜70%は日系企業から来ている。現在の指導員数は 60 名で、うち 20 名は現場経験のある技能者である。

TGI は 1992 年に設立されたが、最初の 10 年間はタイ系の中小企業が主な顧客であった。最近は、日系を含む大企業との連携を強化しており、ダイキン社、デンソー社からも訓練生を受け入れている。特に、ダイキン社には、ラインオペレーターを対象とした 18 ヶ月の訓練コース、さらには技能者を技術者として再教育する 3〜6 ヶ月のコースを行っている。

その他に、チョンブリ高専（Chonburi Technical College）など国内の教育訓練機関や、他のASEAN 諸国からも訓練生を受け入れている。実習設備に関しては、3D プリンター、フレキシブルスキャナー、超小型射出成型機など、企業と連携しながら新たな機械を導入し、産業ニーズに合う訓練コースを提供できるように努力している。

＜チョンブリ高専（Chonburi Technical College）＞

チョンブリ高専は、自動車、電機、生産技術、機械加工、電子、溶接、建設、建築、メカトロニクス、産業技術などの分野で 5 年間のコースを提供している。指導員は約 130 名、在校生は約 2,500 名であり、そのほとんどはチョンブリ近辺の中等学校卒業者である。学生の人気が高いのは、自動車、電機、生産技術などのコースである。

同校のコースは、3 年間の職業訓練（Vocational Certificate）コースと 2 年間の学位（Diploma）コースから構成されているが、ほぼ 100%の学生が学位コースへ進む。学位コースの卒業生は、大学への編入が可能で、2 年間で学士号を取得し卒業できる。職業コースの修了者はラインオペレーターや初級レベルの技能者として、学位コースの修了者は技能者として、アマタ工業団地やヘマラート工業団地などの工場に就職している。

現在のところ、企業との連携の主な手段はインターンシップである。大企業で働けば企業の仕組みやビジネスマナーが身に付くという校長の意向もあり、インターンシップ受け入れ先の多くは大企業である。日系中小企業にも興味はあるのだが、どのような企業があるのかあまり情報がなく、特定の企業と協力関係を構築できていないとのことである。

＜泰日工業大学（Thai - Nichi Institute of Technology: TNI）＞

TNI は、34 年に及ぶ泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association: TPA）の活動を礎に、現場・実践重視のものづくり教育を目標として 2007 年に開校した。学長を含めた大学執行役員の多くは、海外産業人材育成協会（The Overseas Human Resources and Industry Development Association: HIDA）もしくは他の手段による日本留学経験者である。TNI は、その設立にあたって、機材の寄付や奨学金の供与など、バンコク日本人商工会議所を通じて日系企業から多大な協力を得ている。

TNI は、工学部、情報学部、経営学部をもつ。工学部には自動車工学、生産工学、コンピューター工学の 3 コースがあり、経営学部には工業管理学、経営管理学の 2 コースに分かれている。2013 年度の卒業生 490 名の就職率は 96%であり、その 50%が日系企業に、40%が製造業に就職している。多くの学生は大企業志向であるが、あえて中小企業に行く学生もいる。バンコク日本人商工会議所からは、中小企業に就職した学生の実績を示してほしいとの依頼を受けており、現在対応を検討しているとのことである。また、TNI はインターンシップ・就職サポートセンターをもっており、学生へのキャリアセミナーや、インターンシップ準備セミナー、企業文化コースなどを行っている。就職フェアは年に 1 度開催しており、100 社ほどが集まる。

３．ベトナム南部における産業人材育成

（１） 産業人材市場と技能ニーズ

ベトナムにおいては、2008 年のリーマンショック以前の一時期にはワーカーさえも獲得が困難な兆候が見受けられたが、現在では景気の後退もあり、人材の採用は量的にはそれほど困難な状況ではない。ベトナム最大の都市であるホーチミン市では、サービス業も拡大しているものの、人材が製造業から大きくシフトするという事態にまでは至っていない。ホーチミン市、ドンナイ（Dong Nai）省、ビンズオン（Binh Duong）省など南部地域においては、各省政府も製造業を基幹産業としてみなしている。また、南部においてはホーチミン市とその周辺部が人材のハブとして機能している。ホーチミン市周辺部には、メコンデルタなど南部の他の省に加えて、中部や北部からも人材が移動している。教育を受けるために移動し、そのまま企業に就職するケースもあれば、就職のためのみに移動してくるケースもあり、これも人材の量的な確保を可能にする一因である。対照的に、南部から北部への教育訓練もしくは就職のための移動は、比較的少ないと言われている。

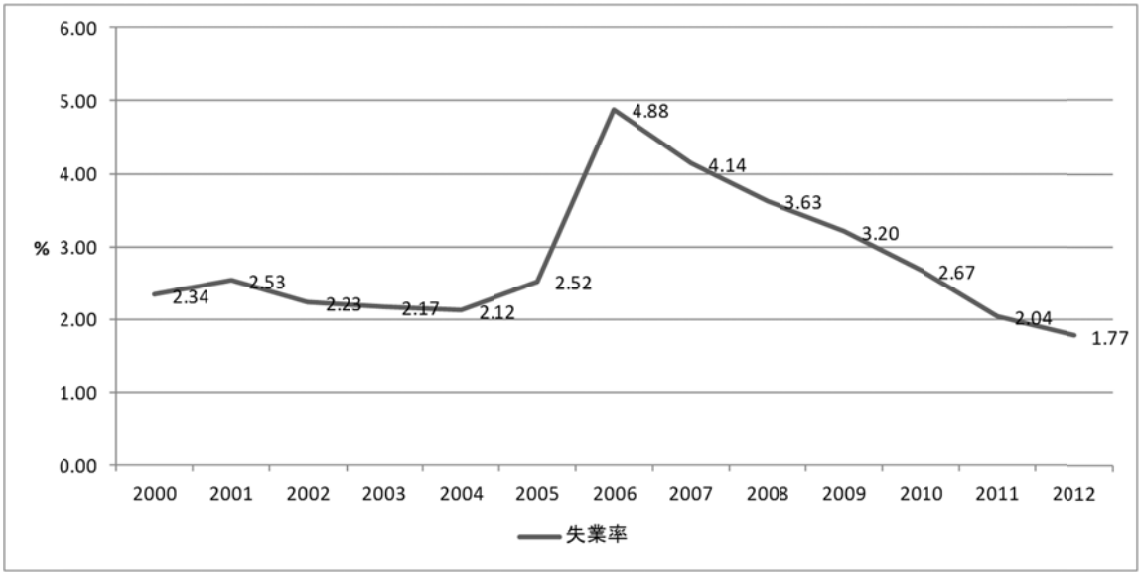
しかし、産業人材の質的な確保、つまり、優秀な技術者・技能者の採用は依然として容易ではない。筆者による現地での聞き取り調査によると、産業人材については一般的に機械系･電気系の優秀な技術者と技能者には不足感がある。具体的なスキルニーズについては、北部と大きな違いはなさそうである。職業に対する意識が低く、勤務態度があまりよくないことや、機械製図に関する基礎知識の不足、精度に関する意識が低いことなどが指摘されている（表６－２参照）。これらは南部に限ったことではなく、ベトナムの産業人材に関する全国的な課題といえよう。

表６－２ ベトナム南部の日系企業の勤務態度および技能に関する主なコメント

態度・技能	詳細
職業に対する意識と勤務態度	- 学校で学んだこと、もしくは自分のキャリア目標を考えたうえで就業しているという若者は、残念ながらあまり見かけない。そのため、給料ばかりに目が行き、他の会社の給与が少し良いとそれにひかれて辞めてしまうケースが多い。 - 地道に技能を高めていくという意識に欠ける。おそらくは、長年の努力を積み重ねて、相応の社会的・経済的地位に就いた技能者のロールモデル（実在の人物）があまりいないからではないであろうか。 - 時間を守らず、休暇を当日に申請するなど、基本的なプロフェッショナルとしての意識に欠ける。
機械加工	- ベトナムの学校は第 1 角法で教えているため、第 3 角法の図面を読めない。 - 基礎的な製図記号が読めない。 - 平面図から立体図、その逆のイメージをできない。 - 精度に関する意識が薄い。ミクロン単位の精度に触れたことがない人が多い。

また、転職率は依然として高い。その要因のひとつとしては、図６－８のように、全国の失業率が 2006 年以降、低下傾向にあるため、一定のスキルを修得した人材は比較的転職先

が見つけやすいことが考えられる。さらには、多くの途上国が同じ状況かもしれないが、転職がキャリアアップの手段とみなされているため、労働市場の状況に多少は左右されるとしても、ある程度の転職は構造的に発生する状況にある。その一方で、今回聞き取り調査を行った企業では、創業期に採用した従業員が 10 年以上残って今では基幹人材となっているというケースも多いので、すべての人材が短期で転職するという訳でもない。また、従来の日系企業は、一度他社に転職した人は、いかなる理由があるにせよ復職することは許さないという傾向が強かった。しかし、今回の調査では、理由と状況によっては受け入れると回答した企業がみられた。



出所：ADB Statistical Database System より筆者作成。

図６－８ ベトナムにおける失業率の推移

産業人材の量と質の確保は、FDI が地方に拡散するにつれて、南部の工業化を促進するためにますます重要な要素となるであろう。従来、日系企業の投資は、ホーチミン市と、ドンナイ省とビンズオン省のホーチミン市隣接部が中心となっていたイメージがある。しかし、近年はドンナイ省とビンズオン省の遠隔部や、さらにはロンアン（Long An）省・ベンチェ（Ben Tre）省・ティエンザン（Tien Gian）省など、メコンデルタの他省へも拡大しつつある傾向が見受けられた。今回の調査では、筆者もドンナイ省のヌンチャック（Nhon Trach）工業団地、2014 年 9 月に開所し日系中小企業の誘致を積極的に行うロンドゥック（Long Duc）工業団地、ビンズオン省のアセンダス（Ascendas）工業団地とミーフック（My Phuc）工業団地などを訪問した。これらの工業団地は、ホーチミン市隣接部よりもさらに奥に立地する。こうした地方への FDI 拡散の理由としては、①人件費が安くワーカーを集めやすい、②優秀な人材がしばしば家族と共に地方に戻る傾向がある、などが挙げられる。

さらに特筆すべきは、遠隔部へは大手企業だけではなく、日系の中小企業も進出を始めていることである。ヌンチャック 3 工業団地では、先行して進出しているソルテック社の関連会社が代理店となり、中小企業の進出支援サービスを行っている。ロンドゥック工業団

地では、関西の中小企業が共同で設立した「ザ・サポート」という、進出支援やレンタル工場の共同使用などを仲介する支援組織が活動を開始しており、今後も関西方面を中心に多くの中小企業の進出が期待される。これら新規開拓地域では、ホーチミン市から人材を確保するのは距離的に難しいことから、地方における人材供給がより重要になってくると予想される。

（２） 日系企業による人材獲得と育成

ベトナム南部の日系企業は、いくつかの経路で産業人材を確保している。まず、技術者については、人材派遣会社を通じて間接的に募集するか、ウェブサイトなどの広告を通じて直接募集するのが主な手段である。技術者候補は工場から多少距離のあるホーチミン市に多いことが、人材派遣会社を通じて募集する一因であろう。日系中小企業に関しては、人材派遣会社を通した方がより多くの候補者を得ることができる一方、コストが高く、最終的には間接的な採用では本当に欲しい人材を確保するのは難しいと感じている企業もあるようだ。そのため、操業年数が長くなるにつれて、従業員のネットワークなどを駆使して、教育訓練機関へ直接アクセスすることが補完的な採用手段となっている。技能者およびワーカーについては、地元から採用が可能なことから、工業団地や工場の前の掲示板や、求人用ウェブサイトを活用して直接募集する場合が多い。また、多くの企業は定期採用ではなく、欠員が出た際に人材を募集するため、結果として経験者の中途採用が多い。ただし、10 年以上操業している企業については、社風を理解した基幹人材を育成する目的で、あえて新卒を採用する企業も見受けられる。そして、これらの企業は、概して教育訓練機関との連携にも比較的積極的な傾向がある。

日本での技能実習生経験者も、特に進出後歴史が浅い日系中小企業においては、重要な人材としてとらえられている。日本の本社においてベトナムからの技能実習生を受け入れたことで、ベトナム人の産業人材としての資質に魅力を感じ、さらには帰国した技能実習生が基幹人材となることを期待して、ベトナム進出を決めた日系中小企業も多々ある。しかしながら、進出後の技能実習生経験者の評価は常に芳しいものではなく、彼らの採用が期待通りの成果を出しているとは必ずしもいえない。その難しさの理由は、①ベトナム帰国後も日本と同レベルの給与を求めることが多い、②給与の要求に反して、その技能は現地採用の社員と比べて突出したものではない、などがある。

日系企業が産業人材の各層に必要とする教育訓練資格の概要は表６－３の通りであり、これについては南部と北部で特に相違は見られない。技術者はホーチミン市の大学もしくは短大（Professional College）卒が多い。技能者は主に職業訓練校（Vocational College, Vocational Secondary School）卒もしくは高卒であり、多くは地元から採用されるが、ホーチミン市の教育訓練機関の卒業生もいる。

表６－３ ベトナム南部における産業人材の教育訓練資格

	日系大企業	日系中小企業
技術者	大卒	大卒・短大卒
技能者・ラインリーダー	短大卒、高卒	職業訓練校卒、高卒
ワーカー・ラインオペレーター	職業訓練校卒、高卒	職業訓練校卒、高卒

日系の中小企業は、タイの場合と同様に、教育訓練資格を大企業より柔軟にとらえ、時に大企業よりも、一段低い教育訓練資格をもつ人材を採用して育てている。そのため、教育を施した人材の定着率が生産性向上の重要なカギとなる。現在ベトナム南部で操業している中小企業は定着率を上げるために、表６－４のようなさまざまな努力を行っている。

表６－４ 日本人経営者にとっての定着率向上のための対策

項目	詳細
国や文化に対する経営者の態度	ベトナムの良いところを見つけるように努力すること。さまざまな事象の裏にある文化的・歴史的背景を理解しようとすること。
待遇面	職務、権限、責任を明確にし、それに見合った待遇を与えること。その他に、技能検定や日本語検定などを活用し、努力と能力に見合う手当を与えること。
キャリアプラン	将来的に目指す職務やポジションと、それに必要な知識・技能・人間性を随時社員に説明すること。
技能・知識向上	必要に応じて社内外での教育訓練の機会を提供すること。努力と実績を示したものには、日本での短期研修の機会を与えること。
福利厚生	昼食、職場環境、トイレなどの質を改善すること。社内旅行、スポーツ大会、誕生日などのイベントを、目的に応じて開催すること。
離職の原因の把握	社員の離職の原因を把握すること。そのために、全体を把握できるローカルスタッフを育成し、活用すること。

第1に、経営者が国や文化を理解しようという態度を示している。これは多分に感覚的なものかもしれないが、想像以上に会社の雰囲気を左右し、現地人スタッフに活気を与える重要な要素である。第2に、給与を含む適切な待遇を与えることである。高い給与を払えばよいというものではなく、まずは職務、権限、責任を明確にし、それに見合った処遇をするように努力している。一般に、日系の企業は、職務内容の枠は、よく言えば柔軟に、悪く言えば緩くなっている場合が多い。しかし、ベトナムに限らず東南アジア諸国では、職務が明確にならなければ､従業員の給与水準に対する理解が定まらなくなる傾向がある。第3に、キャリアプランの説明である。発展著しい国では、個人の上昇志向も強い。今後自分の進むべき道が見えない場合、新たな技能や知識を身に付けるために転職に踏み切るのはむしろ自然なことと理解したほうがよさそうである｡第4に､福利厚生の改善である。ただし、もちろん職場環境の改善は重要なのであるが、活気のある会社は福利厚生を改善する際にも、生産性向上、コミュニケーションの改善、チームワークの強化等、明確な達成目標を組み込んでいるように見受けられる。最後に、離職の原因の把握である。これは

日本人だけでは難しく、いかに社員の離職の原因を正確に把握できるローカルのキーマンを育てることができるかも重要な点である。

中小企業には上記の対策を実行する人的･財的能力がないとの意見もあるかもしれないが、順調に事業を行っている中小企業は、大企業のように洗練された形ではないかもしれないが、上記の項目を工夫しながら実行しているように見受けられる。たとえば、キャリアプランについては、日常の会話の中にそうした情報をちりばめようとしている企業もある。技能や知識の向上については、社内のリソースだけでは難しい場合、外部の機関の活用に積極的な企業もある。要するに、たしかにベトナム人の給与額に対する意識は日本人のそれよりも高いが、従業員が会社に留まるかどうかを左右するのは他の要素も大きいことを理解し、対策を打っている企業は、良い人材が定着する傾向にある。

（３） 教育訓練機関の活動

ベトナムにおける産業人材育成のシステム自体は、北部も南部も基本的には同様である。産学連携に関する状況と課題も、南部と北部で大きく変わるということはない[8]。しかし、教育訓練の実施手法と産業界の連携について、南部の方が進んでいる面が多少見受けられる。たとえば、実習機材を積極的に自作しようという気風が強い。教育訓練設備の導入に関する予算の確保は課題のひとつであろうが、後述するホーチミン工業大学は、学生の卒業制作を利用して教材を自作し、多くの学生が実習時に教材を十分に使用できるように努力している。さらに、在職者向け訓練に目を向ける TVET 機関が徐々に現れている。後述するフンブォン職業訓練学校では、すでに在職者向けの訓練コースが主な活動となっている。このような公立の職業訓練校は北部では見られない。つまり、南部特有の独立心と企業家精神もあってか、産業界とのパイプ作りには南部の教育訓練機関の方がやや積極的な傾向がみられる。また、南部の教育訓練機関の職員と学生は、南部に大企業があまりないためか、企業の規模やブランド名に関するこだわりはやや薄いことも、協力企業の選択肢を増やしているのかもしれない。

現在、南部における産業人材育成には、ホーチミン市がハブとしての主な役割を果たしている。同市の教育訓練機関は、南部の他省のみならず中部や北部からの学生も受け入れ、労働市場に輩出している。しかしながら、上述のように、今後 FDI が地方に拡大していくと、現在の形で地方にまで産業人材を供給していくのは難しい。そのため、今後は地元の教育訓練機関の更なる能力向上が求められる（図６－９の点線矢印を参照)。

[8] 北部における産学連携の状況と実例の詳細は、森（2013）を参照してほしい。

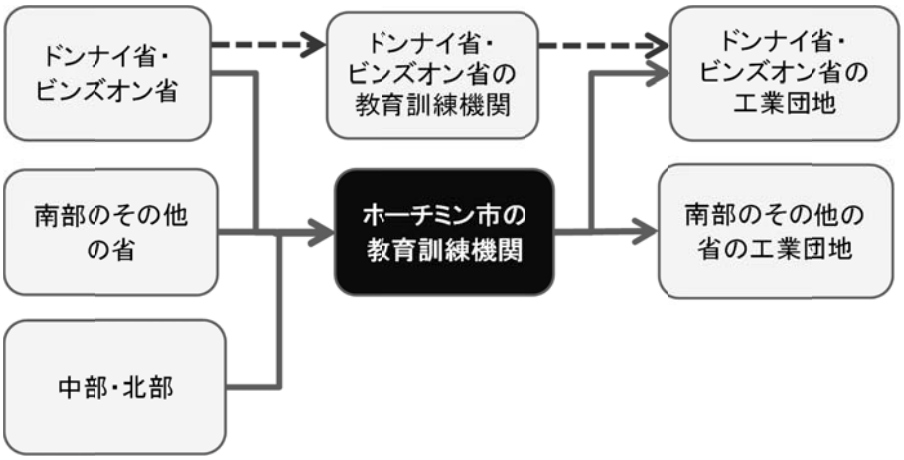


図６－９ ベトナム南部の産業人材育成・就職のフロー

以下に、筆者が今回訪問もしくは情報を得たベトナム教育訓練機関の例を記載する。

＜ドンナイ機械・灌漑職業訓練短大（Dong Nai Mechanics and Irrigation Vocational College）＞

ドンナイ機械・灌漑職業訓練短大は、ビエンホア（Bien Hoa）市、ホーナイ（Ho Nai）3 工業団地近くに位置する、農業農村開発省（Ministry of Agriculture and Rural Development: MARD）傘下の職業訓練校である。1976 年に設立され、2008 年に職業訓練短大に昇格した。在校生は約 2,000 名で、教員は 139 名である。電気制御科、機械加工科、自動車整備科、溶接科、情報通信科、ビジネス科などをもち、2 年間の中等職業訓練専門コース（Vocational Secondary Course）と 3 年間の職業訓練短大コースを提供する。電気制御科、機械加工科、自動車整備科に入学希望者が多い。一方で、溶接科は、就職先はあるが学生の確保は難しい。学生の約 30%はドンナイ省から、20%は他の南部の省から、残りの 50%は北部の省から来ている。全体的にはそれほど入学者集めには苦労していないものの、高校訪問などを行い入学者の確保を図っている。

多くの学生が卒業後 6 ヶ月以内に何らかの職を得ており、特に自動車整備科、電気制御科、機械加工科の学生には求人が多い。卒業生の多くは、ホーナイ 3、ソンマイ（Song May）、バオセオ（Bau Xeo）、ビエンホア II、ロンタイン（Long Thanh）、ヌンチャックなどの工業団地の中国系や韓国系の企業で働いている。また、学生を企業にインターンとして派遣しており、そのまま就職に至るケースが多い。韓国系、台湾系の企業からは、採用を前提とした学生向けの特別訓練コースも委託している。

残念ながら、日系企業にはあまり卒業生が就職していない。最近、卒業生経由でマブチモーター社の人事部とコンタクトを始めたそうだが、これが唯一のケースである。同校の校長によると、日系企業にも学生を送りたいと思うのだが、どのような企業があるか情報もなく、先方からもコンタクトがない。しかし、企業の規模にはこだわらず、日系中小企業とも良い関係を築きたいとのことであった。

＜ロンタイン＝ヌンチャック職業訓練短大（Long Thanh - Nhun Trach Vocational Training College）＞

ロンタイン＝ヌンチャック職業訓練短大は、ロンドゥック工業団地からも比較的近い、ロンタイン地区に位置する、ドンナイ省人民委員会傘下の職業訓練学校である。1993 年に職業訓練センターとして設立され、2012 年に職業訓練短大に昇格し、現在のキャンパスが完成した。在校生は約 3,000 名で、およそ 3 分の 1 が職業訓練短大コース、3 分の 2 が中等職業訓練コースに在籍している。学生の多くは学校近隣の出身であるが、約 200 名は他の省から来ている。また、最近ラオスからも学生を 20 名受け入れている。文系の学部もあることもあり、全学生の半数は女性である。ベトナムでは一般的に職業訓練コースの人気は下降気味だが、同校は今のところ定員に対して 130%の応募者がある。

電気・電子科には 350 名、機械科には 50 名、自動車整備科には 150 名の学生が在籍している。その他多くの学生は、観光科・IT 科・ビジネス科などで学んでいる。自動車整備科の訓練プログラムには、トヨタ・ビエンホア社から、指導員の訓練、カリキュラムの改善、インターンの受け入れなどの支援を受けている 。

卒業生は就職先にはさほど困っておらず、特に、電気・電子科、自動車整備科、観光科を卒業した学生は職を得やすい。卒業生の多くは、ベトナム系・台湾系の企業に就職している。現在のところ、日系企業への就職は多くないが、ロンドゥック工業団地に近いこともあり、今後関係が深まることを期待しているとのことである。2013 年 1 月には、ロンドゥック工業団地管理会社による手配で、日系企業 12 社が同校を見学した。

教育訓練プログラムの恒常的な改善に関する活動も積極的に行っている様子である。たとえば、授業内容の改善のため、定期的に学生の満足度調査を行っている。また、教育訓練内容改善のため、企業からの代表者を含めたアドバイザリー委員会を、自動車整備科および観光科において開催している。さらに、2010 年には、ベトナム商工会議所（Vietnam Chamber of Commerce and Industry: VCCI）の支援を受け、関連企業を招いて「カスタマー会議」を開き、企業側の意見聴取を行った。

同校としては、今後は、勤務態度、外国語能力を含むコミュニケーション能力など学生のソフトスキルの改善を目指したいとのことである。また、工業排水管理や、板金溶接、機械加工などの分野にも人材需要があると思われ、コースの新設もしくは改善を行いたいと考えている。工業排水管理については、職業訓練総局（General Department of Vocational Training: GDVT）にすでに提案しており、近々、環境技術科が新設される予定である。

＜ホーチミン市職業訓練短大（Ho Chi Minh City Vocational College）＞

ホーチミン市職業訓練短大は、1999 年に設立された、ホーチミン市人民委員会管轄の学校である。機械加工、自動車、電機、電子など、12 のコースがある。現在主な実習施設をト

ゥドゥク（Thu Duc）地区へ移転中である。学生は約 3,000 名おり、70%が職業訓練短大コース、30%が中等職業訓練コースに在籍している。学生の 60%はホーチミン市出身、40%は他の省から来ている。

機械加工コースに関しては、JICA の草の根技術協力事業として、川崎市から訓練プログラム改善についての技術支援を 2013 年から受けている。同コースには、日系企業への人材供給を目標に、4 ヶ月の日本語教育もカリキュラムに入れる予定である。また、年間 2 回の就職フェアを開催しており、2013 年には富士インパルス社など 3 社の日系企業が就職フェアに参加した。卒業後半年以内に多くの学生が就職している。また、ホーチミン市師範大学（Ho Chi Minh University of Technical Education）へ進学する卒業生もいる。

＜ベトナム・シンガポール職業訓練短大（Vietnam - Singapore Vocational College）＞

ベトナム・シンガポール職業訓練短大は、1997 年にシンガポール政府の技術支援によって訓練センターとして設立され、2008 年にビンズオン省管轄の職業訓練短大に昇格した。在校生は約 2,500 名で、その 60%は職業訓練短大コースに、40%は中等職業訓練コースに在学している。学生の 30%がビンズオン省出身、50%は南部の他省から、20%は中部や北部から来ている。

卒業後 3 ヶ月以内には多くの卒業生が就職している。企業からの求人が特に多いのは、機械加工、電気、電子を学んだ学生である。毎年 500～700 名の卒業生を輩出しており、そのうち約 200 名は同校からの紹介で仕事を得ている。卒業生のおよそ 10～15%は、近接するベトナム・シンガポール工業団地（Vietnam - Singapore Industrial Park, VSIP）に入居する日系企業に就職している。特に、矢崎社、ロート社、日東電工社など約 20 社とは特に良好な関係をもっている。企業のブランドや規模にはこだわらず、日系中小企業とも連携を強化したいと考えており、どのような人材・技能ニーズがあるか詳しく知りたいとのことであった。要望があれば、学生の卒業前に、その企業向けの特別コースを開設することも可能とのことである。また、他の職業訓練校への技術移転にも協力的で、2013 年 8 月には、GDVT からの要請により、就職支援システムについてのセミナー開催し、南部からおよそ 40 校が参加したそうである。

＜フンブォン技術職業学校（Huong Vuong Technology Vocational Secondary School）＞

フンブォン技術職業訓練学校は、1985 年に職業訓練センター（Vocational Training Center）として設立され、2002 年に職業訓練学校（Vocational School）に、2007 年に中等職業訓練学校（Vocational Secondary School）となった。機械加工、電気、電子、自動車、IT などのコースがある。在校生は 1,000 名で、425 名が中等職業訓練コース、575 名が職業訓練短大コースに在籍している。住友電工社、キンデン社などの日系企業にも卒業生を輩出している。

技能競技会にも積極的に参加し、ASEAN 技能競技会ではメカトロニクスの分野で銀メダルを獲得した。2012 年にロンドンで開催された世界技能競技会にも学生を派遣している。デンソー社は、ブラジルで 2016 年に行われる世界技能競技会の CNC フライス盤加工分野の選手候補者としてベトナム全国から 4 名を選抜して採用したが、うち 1 名は同校の学生である。

同校は、企業への在職者訓練にかなり力を入れている様子である。現在では、年間約 8,000 名の訓練生を、CNC 機械加工や PLC などの短期コースに受け入れており、シーメンス社、サイゴンビール社、ユニリーバ社などを含めた約 250 社の企業と協力関係がある。今後はぜひ日系企業にも在職者訓練を提供したいとのことである。

＜ホーチミン市工業大学（Industry University of Ho Chi Minh City）＞

ホーチミン市工業大学は、2004 年に短大から大学に昇格した。現在は、合計約 8 万名の学生が、修士、学士、短大、職業訓練短大、中等専門（Professional Secondary）、中等職業訓練の各課程に在籍している。学内でも学生が多いのは、機械工学部、化学学部、電機学部である。職員は 3,000 名であり、2,700 名が教員、300 名が事務系スタッフである。

同大学は、産業界との連携にも比較的積極的に取り組んでいる様子である。たとえば、インテル社からは、メカトロニクスシミュレーターの供与など電子工学部の実習室改善やカリキュラムの改善、さらには指導法の改善に関する支援を受けている。機械加工学部では、日系企業からも、機械加工部品製造の受注を受けている。企業との連携に関しては、今後も引き続き①インターンシップ、②卒業制作に関する連携、を強化したいと考えている。

また、同校の実習機材は他校と比べて充実している。講師と学生が協力して、卒業制作などを利用しつつ、多くの実習機材を自作してからであろう。たとえば、電子系の実習室はメカトロニクスや PLC 関係のシミュレーターも多く、機械工学部には油圧制御のシミュレーターもある。

＜ラックホン大学（Lac Hong University）＞

ラックホン大学は、ビエンホア市にある私立大学であり、特に電気・電子・メカトロニクスの分野に力を入れている。国内ロボットコンテストで2013年まで4年連続優勝を果たし、アジア太平洋ロボットコンテストでも 3 回準優勝している。

メカトロニクス、電気、自動化コースの在校生は 857 名であり、多くの学生を企業での 5 ヶ月のインターンシップに送っている。インターンシップがきっかけにとなり就職するケースも多い。同大学の卒業生は、サンコーモールド社やムトー社などのロンビン工業団地（Long Binh Techno Park、通称、LOTECO）、及びアマタナコーン工業団地に入居する日系企業にも多数勤務している。また、HIDA による産業人材育成事業の一環として、2013 年より同大学においても日本の企業文化講座が開講している。

４．タイとベトナムにおける産業人材育成の共通点と相違点

タイとベトナムの両国において、日系の中小企業は、操業開始時には主に中途採用で経験者を雇用し、生産安定期に入り、社内でスキル向上の指導ができるスタッフが育ちはじめると、徐々に新卒採用もはじめる傾向にある（図６－１０参照)。中途採用のメリットは、短い訓練機関で生産ラインに投入できることであろう。一方、デメリットは、態度と技能にこれまでの経験からの癖がついているため、社風に染めることが難しいことである。それに対して、新卒を採用するメリットは、採用する企業の求める態度や技能を比較的早く吸収する柔軟性があることであろう。その反面、訓練期間は長く、内部の訓練コストも大きくなってくる。このようにどちらもメリット・デメリットがあるが、生産が安定して、先輩社員が育ってくれば、新卒を採用するメリットが次第に大きくなる。多くの中小企業が教育訓練機関に接触しはじめるのはこのタイミングであろう。

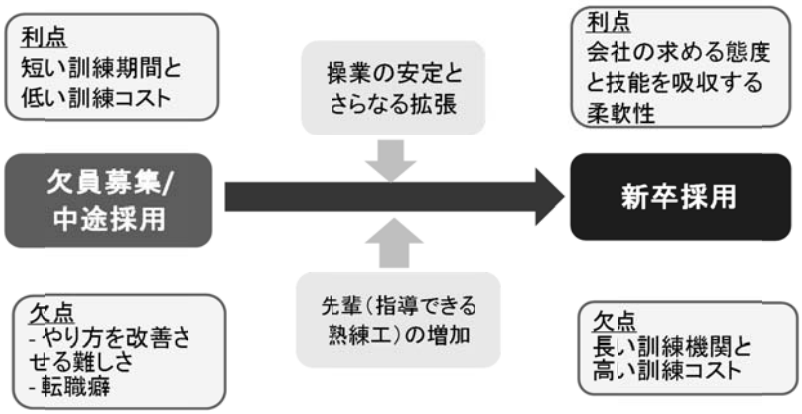


図６－１０ 技能者の採用方法の変化

また、教育訓練資格を柔軟にとらえていること、もしくは大企業よりも１段階下げた教育訓練資格で技術者、技能者を採用している点も、タイとベトナムの日系中小企業に共通している。もっとも、中小企業は、日本においても予備知識のない高卒を採用して鍛えていくことが多いのだから、このような状況にも慣れているのではという見解もある。しかし、特に現地進出時には、日本人社員も少なく社内での先輩技能者も育っていない状況で、日本の高卒よりも基礎学力が低く、さらに異なる言語と文化で育った若者たちを鍛え上げるのは容易ではない。内部で対応しきれなくなった場合に活用できる外部の教育訓練機関のリソースはタイの方が多いことは、前述の技能開発機構の例からも推測できる。

技能者育成政策に関しては、工業化の歴史の蓄積を反映してか、タイの方がやや進んでいる。上述のように、企業の教育訓練費用に対する法人税控除も機能している[9]。また、地域の核となる技能開発機構の訓練設備がある程度整っていることは、政府が相応の予算を割

[9] ただし、現地での聞き取り調査によると、日系中小企業はこの政策をあまり認識していない。

り当てている現れであろう。ベトナムにおいては企業に教育訓練をするインセンティブ政策は見受けられず、実習設備が十分に整っていない TVET 機関が多い。

一方、技能者の社会的地位が低い点は、タイもベトナムと同様である。大卒の技術者と技能者との格差という意味では、むしろタイの方が大きいという印象がある。タイでは、有名大学の卒業生は、もはや日系の大手メーカーにすら就職せずに、欧米系の企業へ流れているという状況も耳にする。ベトナムにおいては、エリート校であっても、日系の大企業は魅力的な就職先となっている。もっとも、ベトナムでも、将来的に技術者と技能者の格差が拡大しないという保証はない。

さらに、タイでは、産業界と教育訓練機関とのハブとなる組織がそれなりに機能している。たとえば、TNI は奨学金集めなどについて日本商工会からの協力を得ている。その他にも、タイ自動車機関（Thailand Automotive Institute: TAI）や、タイ金型工業会（Thai Tool and Die Association: TDIA）などの業種別の団体も存在する。これらの組織の能力は、日本の経済協力機関から見れば、まだ不十分であろうが、それなりに業界を代表できるレベルにある。ベトナムでは、少なくとも機械工業の分野においては、商工会議所や業界団体が産業界と教育機関の橋渡しを行うという段階までは至っておらず、産学連携は個別の企業と教育訓練機関の自助努力に依存している状況である[10]。

５．おわりに —— 今後のベトナムのおける産業人材育成への示唆

本章では、タイとベトナム南部における産業人材育成の最近の状況を、現地調査で得た情報を基に分析した。労働市場の状況はやや異なるものの、両国ともに進出している日系企業は、人材の質的確保、つまり優秀な技術者や技能者の採用には苦労している。特に、日系の中小企業は、大企業より一段階下げた教育訓練資格で技術者、技能者を採用して育てざるを得ない場合が多く、人材育成にかける人的・財的投資は会社の規模を考えると小さなものではない。この投資のリターンを十分に享受するには優秀な人材ができるだけ長く定着することが必要となるため、日系中小企業は、その能力と業績を公正に評価し、さらには将来のキャリアアップへの希望をもたせるため、さまざまな対策を試行錯誤しながら実施している。また、ベトナム南部においては、さらに遠隔部に FDI が拡散している傾向がみられ、ホーチミン市に依存するのではなく、地方での人材確保がより重要になっていくことが予想される。

最後に、今回の調査から得たベトナムにおける産業人材育成への示唆を、教育訓練の制度および日系中小企業の活動の視点から整理したい。

[10] ベトナム日本商工会（Japan Business Association Vietnam: JBAV）は人材特別委員会を 2013 年に立ち上げ、日越共同イニチアチブ第 5 フェーズなどを通じて、政府への提言などを行いはじめており、今後の活動が注目される（JBAV ホームページ参照）。

教育訓練制度面の強化に関しては、第1に、企業による技能向上訓練振興の政策の整備が必要であろう。企業による従業員の教育訓練費用の法人税控除や、マレーシアが実施している人的資源開発基金のように、企業側に一定金額を教育訓練費用としてプールすることを促す仕組みも選択肢となりうる[11]。

第2に、技術者と技能者の過大な格差拡大を避けるために、技能者の社会的地位の向上が必要である。そのためには、全国的な技能評価制度の整備や、職業訓練短大卒業生が大学へ編入試験を受けられる制度などを整備していくことが必要となる。

第3に、FDIの地方への拡散が進む今、地元ベースでの産業人材育成の促進が必要だろう。地方の教育訓練機関の能力が向上すれば、地元が企業を支え、企業が雇用を創出するという形で地元に還元するような、地場の産業発展と人材育成の良い循環を作り出すことができる（図６－１１参照）。また、南部においては、地方での人材供給のため、ホーチミン市から各省へのUターン就職の促進も、最初のステップとなりうる。

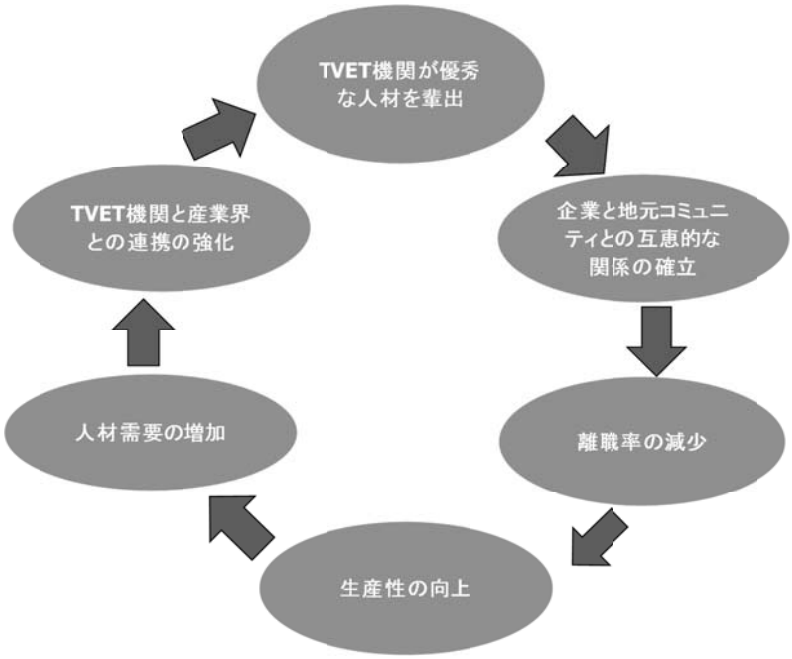


図６－１１ 地元ベースの産業発展と人材育成の理想的な循環

第4に、公的な職業訓練機関の役割の移行も視野に入れていくべきであろう。教育訓練の仕組みが異なるタイの状況をそのままベトナムにあてはめることはできないが、職業訓練校への高卒入学者が徐々に減少する傾向がある一方、質の良い在職者訓練についてのニーズは増加していくと推測する。これに対応するためには、訓練プロセス管理などを導入し[12]、企業のニーズに応じた短期コースを形成する体制を整えなければならない。また、タイの

[11] マレーシアの人的資源開発基金の詳細については、森（2013）を参照。
[12] 訓練プロセス管理の詳細については、森（2013）を参照。

技能開発機構が実施しているように、大学や短大の実習授業の改善に職業訓練校が力を貸すというのもひとつの手段かもしれない[13]。

一方、日系中小企業がベトナムにおいて優秀な産業人材を確保するために考慮すべきことは、第1に定着率向上のための施策の実施である。大企業のまねはできないとしても、経営陣と従業員との日常的なコミュニケーションなど、人数の少ない中小企業であればこその親密で風通しの良い体制作りは可能である。

第2に、教育訓練機関とのパイプ作りである。学校見学、就職フェア参加、インターンの受け入れ、卒業生のセミナー、会社見学受け入れなど、中小企業でも実施可能な手段は多い。そして、名の知られていない中小企業であればこそ、さまざまな機会を利用して教育訓練機関とのパイプを作ることが必要であろう。単独での実施が難しい場合、数社でグループになってこれらの活動を行うことも選択肢となりうる[14]。

第3に、従業員の能力向上の機会を設けることである。もし社内にリソースが不足しているのであれば、必要に応じて外部機関による技能向上訓練コースを活用するのも一案である。

ベトナムとタイの両国において、日系中小企業が優秀な人材を確保するための課題は多い。しかしその一方で、現地の従業員が活躍している中小企業も見受けられる。そうした企業は、課題から目をそむけずに実施可能な対策を求めて試行錯誤をしている。こうした姿勢をもつ日系中小企業が増え、一方で教育訓練機関が日系中小企業と協力するメリットへの認識を強めることにより、投資の受け入れ国である途上国の工業基盤の強化と、日系中小企業のビジネスチャンスの拡大といった長期的な互恵的関係の構築が進むことを今後期待したい。

参考文献

海外職業訓練協会（OVTA）（2009）、「職業能力開発の政策とその実施状況」、OVTA。

政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラム（2013）、『APIR 研究プロジェクト「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」タイ現地調査報告』GRIPS 開発フォーラム、2013年9月30日。

[13] 筆者が勤務したハノイ工業大学では、大学と短大課程の一部の学生は、職業訓練課程の設備においてその指導員から実習の授業を受けていた。

[14] 今回の調査において、日系中小企業が、合同でホーチミン工科大学の学生に奨学金を供与したという例を聞いた。その学生の一人は、現在某企業のトップまで上り詰めている。

日本貿易振興機構（JETRO）（2009、2010、2011、2012、2013）、『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。

バンコク日本人商工会議所（2013a）、「2013 年度　賃金労務実態調査」。

バンコク日本人商工会議所（2013b）、「2013 年度上期　日系企業景気動向調査」。

森純一（2013）、「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―」『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―』アジア太平洋研究所。

森田敦郎（2012）、『野生のエンジニアリング：タイ中小工業における人とモノの人類学』世界思想社。

Division of Skill Development Promotion (2012), *Skill Development Promotion Act 2012*, Division of Skill Development Promotion, Department of Skill Development, Ministry of Labour and Social Affairs.

ウェブサイト

ベトナム日本人商工会（Japan Business Association Vietnam）
http://jbav.vn/index.php/jbav-committees1/jbav-human-resources-development（2014 年 2 月 22 日閲覧）

Asian Development Bank, ADB Statistical Database System, https://sdbs.adb.org/sdbs/index.jsp（2014 年 2 月 20 日閲覧）

World Bank, World Data Bank, http://databank.worldbank.org/（2014 年 2 月 18 日閲覧）

第７章　タイの産業開発政策と日系中小企業の進出[1]

大野　泉
村嶋　美穂

１．はじめに

本章では、東南アジアで最も日系企業が集積しているタイの産業開発政策、及び製造業拠点としてのタイの戦略的位置づけと可能性について分析する。そして、昨年度の本研究で焦点をあてたベトナムと比較することで、ものづくりのパートナーとして日本がどのような視点からタイとの協力関係を発展させていくべきかを考察する。まず、タイの経済状況、政府の産業開発政策、及び日本企業のタイへの投資動向を概観する。続いて、2013 年 9 月に実施した現地調査に基づき、タイ政府・関係機関による産業開発への取り組み、日本と関係が深い人材育成機関、日本の支援機関の取り組み・協力、タイのビジネス環境をそれぞれ紹介する。最後に、日系中小企業の進出の観点からタイとベトナムのビジネス環境につき比較検討し、得られた示唆をまとめる。

２．　タイの最近の経済状況、政府の産業開発政策

タイは、インドシナ半島の中央に位置し、人口約 6,785 万人（2012 年 5 月時点、NSO[2]統計）、51 万 3,115 ㎢（日本の約 1.4 倍）の国土を持つ国である。一人当たり GDP は 5,480 ドル（2012 年、世界銀行）で「中進国」[3]に位置づけられる。東南アジアで唯一植民地化の経験がなく、1932 年 6 月の立憲革命による臨時憲法公布以来、国王を元首とする安定した立憲君主制を敷いてきた。また、政権交替を経ても行政体制が比較的安定しているため、他の東南アジア諸国と比べて法制度の運用等における不透明性・不確実性の問題が少ないと言われている。

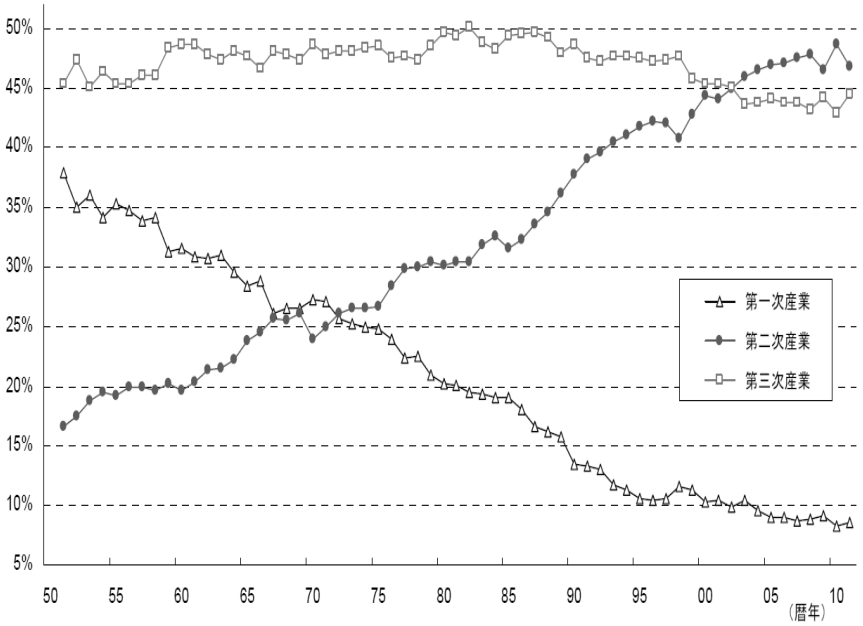
産業開発政策については、タイ政府は 1972 年に高関税による輸入代替政策から外資導入による技術振興・輸出指向型政策へと転換を図った。その背景としては、タイは資源に乏しく、また独自の製造技術もなかったため、外資を通じた製造業の振興・育成に活路を求めたこと、またタイの購買市場が外資を引き寄せるのに十分な大きさがあったことがある。以来、タイ政府は、良好な投資環境を維持し外資を積極的に導入し、輸出産業へ労働力を集中させた。また、外資と自国の大資本（財閥等）で合弁企業を設立させ、合弁事業を通

[1] 本章は 2013 年 9 月に APIR 研究チームが実施したタイ現地調査で行ったヒアリング結果や収集情報をもとにまとめたもので、一部アップデートをしている。出張者は筆者 2 名に加え、大野健一（政策研究大学院大学）、領家誠氏（大阪府商工労働部）、森純一氏（前 JICA ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト専門家）、青井登志子氏（近畿経済産業局国際事業課、同局の予算で参加）。また、阪南大学の関智宏准教授とは現地で意見交換を行なった。

[2] National Statistical Office of Thailand

[3] 世界銀行、国際連合の定義に基づく。

じて技術の移転を促した。こうしたタイ政府の政策及び経済的背景により、2011 年のタイの産業構造（GDP 寄与率）は農林水産業が 8.6%、製造業が 46.6%、サービス業が 44.5%と、1970 年の産業構造（農林水産業が約 27%、製造業が約 25%、サービス業が約 47%）から大きく変化を遂げた（図７－１）。タイへの直接投資額は 1997 年の通貨危機、2009 年リーマンショック以降世界経済危機等で一時低迷したものの、2011 年度は 91.32 億ドルで ASEAN 中第 5 位の規模となっている[4]。



出所：JBIC（2012）（元データは National Economic and Social Development Board: NESDB）

図７－１　産業別実質ＧＤＰ比率の推移

最近の経済状況をみると、タイの工業地帯を襲った 2011 年の洪水後、2012 年には災害後の特需的な消費や投資の増加により GDP 成長率は 6.5%増となった。自動車製造台数も、洪水による待機や復興需要、政府による内需刺激策（税還付、最低賃金引き上げ）等により、過去最高の 245 万台（世界第 9 位）を達成した。しかし、2013 年に入ると、税還付制度の終了等で民間消費が慎重になり減速、総資本形成は政府部門の設備投資が好調であったが建設部門が大幅に減速、純輸出も農林水産物の不調や海外経済の弱い回復、パーツ高等から製造業の輸出が低調であったため、GDP 成長率は前年より低い 4%台（国家経済社会開発委員会、タイ中央銀行、タイ財務省）と予測されている。工業生産指数も、世界経済の不況による輸出不振により減少傾向、自動車製造台数も輸出の減少や税還付制度の終了により減少傾向にある。一方、雇用情勢については、タイ経済がこれまで比較的堅調に推移していたことから、失業率が 1%を切る水準が継続しており、自動車産業をはじめとした各種分野で深刻な人手不足となっている。

[4] JETRO（2012）

政策面をみると、2011 年 7 月 3 日に下院総選挙にてタイ貢献党（プアタイ党）が与党となり、タクシン元首相の実妹であるインラック氏が首相となった。公約もタクシン元首相の意思を受け継ぎ、地方や低所得者層に対して手厚い政策、大衆受けする政策が多くなっている。特に企業活動や経済への影響の大きい政策としては、以下の「最低賃金の大幅引き上げ」、「農家への所得補填」、「インフラ整備推進のための 2 兆バーツプロジェクト」が挙げられる。「最低賃金の大幅引き上げ」に関し、2012 年 4 月 1 日、同政権はバンコクを含む 7 都県で 215 バーツから 300 バーツに引き上げ、2013 年 1 月には最低賃金を全国一律 300 バーツに引き上げた。この大幅な引き上げにより、中小企業の給与負担増加による収益悪化が懸念されている。また、「農家への所得補填」は、農家に対し米を担保にした貸付及び 1 トン 15,000 バーツ等での買い取りをする制度である。「インフラ整備推進のための 2 兆バーツプロジェクト」については、2013 年 3 月 19 日に、通常予算とは別枠で 2 兆バーツ（約 6.8 兆円）相当の内貨又は外貨を 2020 年末までの 7 年間にわたりインフラ整備に必要な借り入れを行う権限を政府に付与する法律が、閣議承認、国会提出された。同政権は、これによりタイのモーダルシフト、連結性向上、モビリティ向上を図る考えである。

国家経済社会開発委員会（National Economic and Social Development Board: NESDB）が策定し、2011 年 10 月に閣議承認された「第 11 次 5 カ年計画（2012-2016 年）」[5]は、外資主導の自動車、電子電機、石油化学を中心とした経済から、知識集約産業、グリーン産業、再生エネルギー、医療、運輸などを中心とした経済への移行を目標として示している。さらに 2011 年 8 月に就任したインラック首相は、2012 年 12 月に国家戦略（Country Strategy）を発表し、「新成長モデル（New Growth Model）」を打ち出した[6]。同モデルは、①成長と競争（持続可能な成長を可能とする競争力強化のための能力強化）、②包括的な成長（社会的格差の是正と経済・社会・政治的機会の提供）③Green Growth（人々の生活の質の向上、環境にフレンドリーな成長）、④内部的な改革（法制度や行政機関の改革等）を 4 つの柱とし、持続可能な成長を目指すとしている。そして、重点セクターとして、既に基盤のある 6 つの産業セクター（ゴム、食品、石油・プラスチック、バイオディーゼル・エタノール、自動車、電子電気機器）と将来のポテンシャルがある 5 つの産業セクター（クリーンエネルギー、健康商品、バイオ関連製品、飛行機、クリエイティブ関連）、農業、サービスを挙げている（図７－２を参照）。

[5] タイでは、1957 年の世界銀行の提言に基づき、1961 年に「第 1 次国家経済社会開発計画」が策定された。以降継続的に国家経済社会開発庁(NESDB)が発表する 5 カ年（第 1 次は 6 カ年）の経済社会開発計画を、同国の経済・社会全般に関する基本的な考え方や発展の方向性を示す国家の中期的開発計画としている。
[6] DIP ビジネス開発サービス課との面談による。

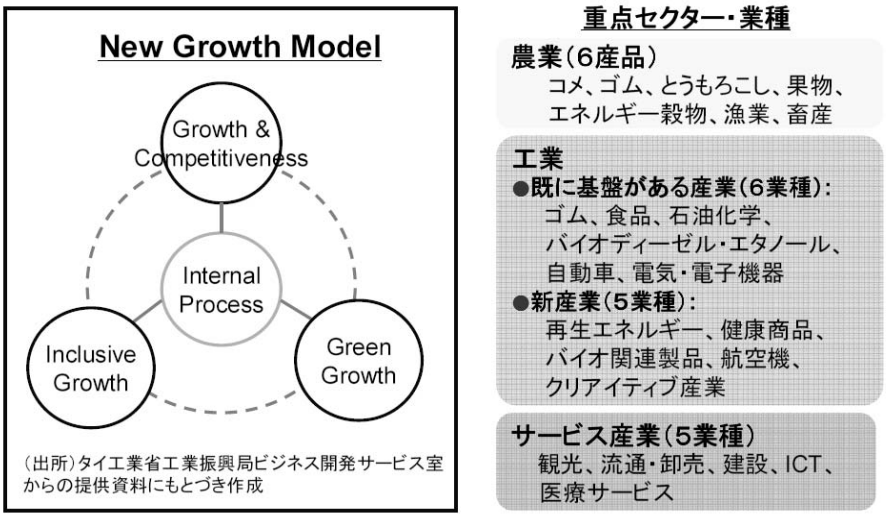


図７－２　国家戦略（Country Strategy）と新成長モデル（New Growth Model）

こうした背景には、2015 年の ASEAN 経済共同体（ASEAN Economic Community: AEC）の実現を控え、人件費が上昇する中で競争力を確保し「中所得国の罠」を回避する必要があり、そのためにタイ国内に基盤がある自動車や電子電気産業を中心とした産業集積をより強固にするとともに、労働集約的な生産工程はカンボジア、ラオス、ミャンマーといった周辺国に出してより高付加価値産業を担当するよう方針転換を図りたいというタイ政府の意向がある。加えて、輸送インフラの強化には、ASEAN 地域のロジスティックハブの役割を果たしていきたいという期待も込められている。バンコクを中心に地方へと広がる鉄道網と国境都市の開発は、ラオス、カンボジア、ミャンマーとの経済関係強化が想定されている。さらに、インドやバングラデシュなどの南アジア市場へのアクセスを改善するため、ミャンマーのダウェー港の開発にミャンマー政府と協力して取り組む予定である[7]。

３．　日本企業のタイへの投資動向

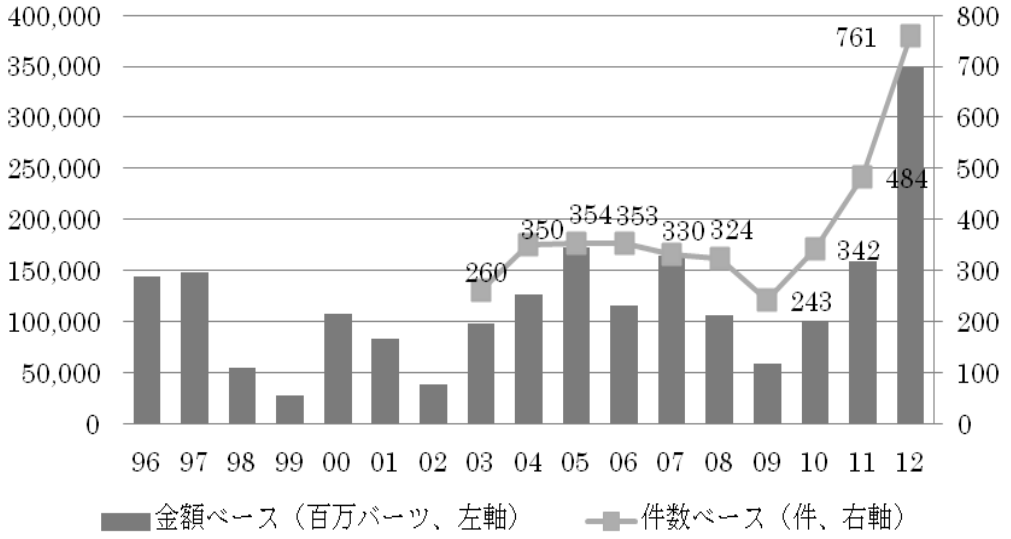
1985 年のプラザ合意による急激な円高により、日系企業にとってタイは生産拠点として非常に魅力的な進出先となった。以来、日本からタイへの投資は増加基調にあり、日本のバブル崩壊、アジア通貨危機、リーマンショックを発端とした世界金融危機の影響で一時的な落ち込みはあったものの、2012 年時点で日本はタイへの最大の投資国となっている。日本からの直接投資の流入により、金属製品、自動車、電気・電子などの分野で裾野産業が育っていった。

帝国データバンクの調べ[8]によると、2011 年 10 月末時点でタイに進出している日系企業は 3,133 社となっている。その内訳は、製造業が 55.4%（1,735 社）、うち産業用電気機器卸

[7] 大泉啓一郎（2013a）
[8] 帝国データバンク（2011）

が 3%（95 社)、自動車部分品製造が 3%（94 社）である。卸売業が 23.6%（739 社)、サービス業が 7.5%（234 社)、建設業が 3.4%（108 社）と続き、日系企業の活動領域は広範にわたっていることがわかる。日本商工会議所の会員社数も、中国上海に次いで多い。フローベースでみると、2012 年の日本からタイへの直接投資は件数、金額ともに前年比で大幅に拡大しており、過去最大であった（図７－３)。業種別内訳は金属製品、機械及び輸送用機器が全体の 49%、電子・電気機器が 25%、化学・プラスチック・紙が 13%（認可ベース、金額）と製造業分野が 8 割以上を占めている[9]。なお、2013 年は、認可件数ではプラスを維持しているものの、金額ベース、申請ベースでは減少に転じている。

バンコク日本人商工会議所（Japanese Chamber of Commerce, Bangkok : JCC）が行った 2013 年上期の日系企業景気動向調査[10]によると、日系企業の 2013 年下期の業況感は、洪水の影響から急速に回復した 2012 年上期に比べ改善幅が縮小した。2013 年は、改善幅が更に縮小しているものの、引き続きプラスとなる見通しである。設備投資の増加を見込む企業は全体の 41%、横ばいが 24%、輸出の増加を見込む企業は全体の 42%。横ばいが 36%となっている。



出所：日本アセアンセンター

図７－３　日本からタイへの直接投資推移

日系大手メーカーのタイ進出に伴い、下請け企業の進出が活発化すると共に、タイにおける裾野産業の育成が非常に重要な課題となった。タイ政府は、職業訓練を通じた裾野産業の人材育成を開始、1988 年に工業省に裾野産業振興課を設置して振興にあたってきた。また、第 6 節で述べるとおり、産業開発人材育成やインフラ等のビジネス環境整備につい

[9] JETRO（2013）（元データはタイ投資委員会）
[10] JCC 会員企業を対象に年 2 回、景況や財務状況（売上、損益、設備投資)、時々の関心事項などについて実施。1984 年以来 29 年続いており、タイで事業を展開する日系企業の動向を包括的に把握することのできる唯一の調査である。

ては、国際協力機構（JICA）、国際協力銀行（JBIC）、日本貿易振興機構（JETRO）、海外産業人材育成協会（HIDA、前身は海外技術者研修協会（AOTS））と海外貿易開発協会（JODC）等といった日本の支援機関による貢献も大きい。2011 年 11 月に発生した大洪水により、バンコク周辺の日系の電機・自動車関連の輸出向け工場が浸水で稼動不能になるなどの被害を受けた。しかし、日本等からの支援とタイ側の努力により迅速な復旧がなされるとともに、日タイ間の積極的な生産体制の協力があり、日系企業がタイから工場を引き上げるという動きはほとんど見られなかった。

日本とタイの経済関係は、2007 年 11 月 1 日に発効した日・タイ経済連携協定（Agreement between Japan and the Kingdom of Thailand for an Economic Partnership: JTEPA）により、更に結びつきが強くなっている。同協定は、物品及びサービスの貿易の自由化及び円滑化、自然人の移動、相互承認の円滑化、知的財産の保護、政府調達分野における協力の拡大等について 2 国間で締約した協定であり、両国共に 9 割以上（金額ベース）の物品の関税が撤廃される予定である。

４． タイ政府や関係機関による産業開発の取り組み

本節では、タイ政府及び関係機関の投資促進及び中小企業（SME）振興に係る取り組みについて、工業省の産業振興局（Department of Industrial Promotion: DIP）、工業省の管轄機関である中小企業振興庁（Office of Small and Medium Enterprise Promotion: OSMEP）、タイ投資委員会（Board of Investment: BOI）、タイ国自動車インスティテュート（Thailand Automotive Institute: TAI）、タイ工業団地公社（Industrial Estate Authority of Thailand: IEAT）、及び首相府直属の科学技術イノベーション・オフィス（National Science Technology and Innovation Policy Office: STI）からヒアリングした情報をもとに述べる。（工業省の組織図は図７－４の通り。）

＜工業省産業振興局（DIP）＞

工業省は国家の工業振興と工業規則に関する政策を担当する省で、産業振興局（DIP）はそのための政策を担当する部署である。同省は、「第 11 次 5 カ年計画」及び「国家戦略」の下、タイ工業振興のためのマスタープランを策定している。同マスタープランでは、10～20 年後の創造的（クリエイティブ）産業とバランスのとれた持続可能な社会を目指し、5 年後に知識ベースの産業、5～10 年後に革新的（イノベーティブ）な産業から持続可能な産業、そして 10 年後から 20 年後には創造的産業へと段階を追って成長していく方針が示されている。DIP の裾野産業振興課（Bureau of Supporting Industries Development: BSID）によれば、最近、日本の中小企業の海外展開関連のミッションが増えており、地方自治体や中小企業から訪問をうけているとのことだった。産業振興局の BSID はタイの裾野産業育成を担っている。1988 年に前身の金属産業開発研究所が設立され、1996 年に現在の課になった。タイには、独立行政法人として、タイ鉄鋼協会、タイ自動車インスティテュート、タイプラスチック協会、タイ電気電子インスティテュート、タイ-ドイツ インス

ティテュート（Thai-German Institute）の 5 つの組織があり、政策の実施を担っている。加えて、機械振興会など約 15 の中小企業の工業会がある。

後述するように、日本は 1999 年からタイの中小企業診断士の育成を支援してきており、BSID からは、次のような説明をうけた。中小企業診断士制度については、昔の日本のように、工業とサービスに分けて診断士を育成しており、工業省は SHINDAN（診断）の結果を見て、どの企業へどのような支援をするかを検討する。泰日工業大学（TNI）等でコースが設置されているが、受講時間や内容を簡略化している場合があり、レベルはまちまちである。診断士は現在 2,000~3,000 名程度いると推定されるが、実働は 500~600 名程度である。国家資格や登録制度はないが、工業省の事業に参加した診断士についてはデータベースに記録している[11]。データベースについては診断士が自己申請するが、その内容を工業省の職員がチェックしてから登録する。また、顧客が診断士のパフォーマンスを評価できるようにしている。将来的には、他の省庁にもデータベースを公開したいと考えている。今後は、製造現場における自動化の指導を行える診断士を育成すること、それぞれの診断士が得意の分野に特化することが重要と考えている。さらに、医療機器などの他の産業にも診断を展開したい、とのことであった。

人材については、タイではリーダーとなる人材が不足している。また、人件費上昇に伴い、繊維縫製等の労働集約産業から有望産業への人材の移動をいかに促進できるかが、製造現場の自動化の促進と合わせて課題になっている。一方で、留意すべき点として、日系企業の直接投資が増えているが、現在以上に多くの日系中小企業がタイに進出してくると、タイの地場企業との軋轢が起こる可能性があるため、共存共栄できる道を探さなければいけないとの懸念が示された。今後タイに進出する日系企業は、タイ国内だけでなく ASEAN を市場として考えるべきとの見解も示された。こうした問題意識の背景には、①日系企業は親企業の支援があり、日本国内の融資条件はタイに比べて金利がかなり低いこと、②日本人同士であれば取引の話がしやすいこと、③加えて外国企業は BOI の恩典を受けるので、タイの地元企業が不公平と思う可能性があること、等がある。

＜投資委員会（BOI）＞

投資委員会（BOI）は、タイ国内への投資奨励を担当するタイ政府機関である。首相を議長とし、工業省、財務省等の関係大臣、官僚、民間機関代表者、学識者が委員もしくは顧問に任命され、工業省の管理下の BOI 事務局が事務局機能を持っている。同委員会は、投資奨励法に基づき、投資奨励策（2000 年 8 年施行）において、タイの経済発展・技術力向上に寄与する投資に対し様々な面からインセンティブを与えている。具体的な枠組みとしては、①産業の地域分散、地方産業の振興、地域間の所得格差是正を目的とした「奨励ゾーン制度」、②特定の企業や産業集積の促進を目的とした「奨励業種制度」、③特定の政策目的を達成することを目的とした「投資奨励措置」の 3 つの優遇措置がある。しかし、インラック首相が「国家戦略」で打ち出した高付加価値産業シフトという方針をうけて、

[11] 工業省の事業に参画した際は、報酬は一律とのこと。

その具体化のために、2013 年 1 月に「投資奨励 5 カ年戦略（案)」を発表した。内容はまだ調整中であるものの、「奨励ゾーン制度」が廃止され、政府が重視する特定業種や特定の産業集積地域に対する恩典を手厚くする見込みである。

具体的には、「奨励ゾーン制度」による特典が廃止される一方、対象業種の投資には、売り上げに対する研究開発（R&D）費用の割合や金額に応じて 1～3 年の法人税免税措置や、ISO 14000 など BOI が認めた基準認証を受けた上で奨励対象の工業団地や工業区内へ立地した場合にそれぞれ 1 年の法人税免税措置が追加される。この投資戦略は、労働集約的産業や後発の遠方地域への投資優遇措置の廃止を含んでいるため、内外企業から懸念が示された。これをうけて、BOI は内外の経済団体や業界団体と協議を継続し、2013 年中に内容を確定し 2015 年 1 月から施行というスケジュールに変更したが、2014 年 3 月現在、タイ国内における政治的混乱により、内容を確定する作業は停滞している。（調整の結果、遠方地域への投資奨励は残る可能性があるとのこと。）なお、承認済の事業は期限までは税優遇を受けられるが、拡張事業（セカンドフェーズ）等は新方針の下で審査されることになる。拡張事業から土地所有ができなくなる可能性への懸念が日系企業から示されているが、BOI としては土地所有の特権は維持する方向で検討中とのことだった。これらの点を含めて、BOI は今後、対応策を検討して新しい投資奨励制度を固める予定である。また、BOI は中小企業振興の観点から、2000 年より、投資優遇制度を受けられる最低投資金額を外国企業は 100 万バーツ、タイ企業は 50 万バーツに下げた。特に、日系中小企業の投資については、昨年、日系中小企業誘致のためプロモーショナルパッケージを実施したほか、「日タイ中小企業のための投資促進ネットワーク」を設置し、BOI をハブとして、BOI 内の裾野産業リンケージ構築ユニット、工業省産業振興局の BSID やジャパンデスク、IEAT、裾野産業協会連合会等と協調して、日タイ両国の中小企業に資する活動をコーディネートしていく予定である。東京や大阪の事務所を通じて、新投資制度や今後特に重視するセクター等の説明を含め、積極的に日本企業に投資を呼びかけていく方針とのことだった。

＜中小企業振興庁（OSMEP）＞

中小企業振興庁（OSMEP）は、工業省が監督する中小企業振興を担う機関で、タイの中小企業政策を省庁横断的に調整することが期待されている。OSMEP が作成した中小企業振興策は、①新規起業者の支援、②企業の成長支援（コンサルタントファンド、産業集積、トータルエナジーマネージメント、地域産業開発等)、③SHINDAN 制度活用を通じて、2016 年までに 25,000 社が起業すること、中小企業 30,000 社を支援することをターゲットとしている。中小企業振興策については、政府が掲げる中小企業が占める GDP 比増加（37%から 40%）という目標の下、第 3 次マスタープラン（2012-2016）を策定した。同計画では、①中小企業ビジネスのためのツール開発、②-1 タイ中小企業の競争力強化、②-2 地域の潜在力に沿った中小企業の成長促進、③国際社会におけるタイ中小企業のリンケージ強化と、段階的な中小企業振興を方針としている。更に中小企業振興の新成長戦略として、①中小企業の持続可能性強化（効率性・生産性、製品の付加価値追加、資金へのア

クセス機会等)、②草の根の収入と経済的キャパビリティ向上（起業支援、中小企業能力向上、一村一品のアップグレード等)、③経済的リンケージ促進（新しいマーケティングチャンネル、知識向上、FTA/AEC の機会活用等）を図っていく予定である。しかし、ヒアリングによると、同庁への予算配分は全体額の 5%程度と非常に少なく、各省庁に予算配分する権限も与えられていないこと、またマスタープランやアクションプランは OSMEP が作成しているものの、各業界団体及び省庁の意向が強く反映される上、同庁は承認する権限をもたないことから、期待される機能を十分に果たせていない状況にある。

＜タイ自動車インスティテュート（TAI）＞

タイ自動車インスティテュート（TAI）は、タイの自動車産業振興を担う機関であり、会員数は大企業を含め約 700 社である。2012 年に策定された第三次マスタープランでは、コンセプトである「量から質への転換」の下、3 つの課題（①国際競争力の向上（R&D 能力向上)、②環境、安全性の向上、③2015 年の ASEAN 経済統合（自由貿易)）を設定し、3 つのターゲット（①国際的な自動車生産拠点になる、②ビジネス環境の向上（人材、試験・研究機関等)、③「中所得国の罠」から脱却する（部品生産の付加価値 50%向上、製造業 GDP の 10%を占める、1 兆円以上輸出する等）を掲げている。そのための戦略として、①研究・技術開発、②人材開発、③起業家強化、④インフラストラクチャー、⑤政府の政策を挙げている。また、第二次マスタープランで設定されたエコカー1 計画は、日系企業（三菱、スズキ等）のスモールカー導入により成功したため、今次計画ではより高度なクライテリアのエコカー2 が掲げられている。第三次マスタープランは既に周知されているが、予算確保のために必要となる工業大臣の正式な承認はこれからとのことだった（2013 年 9 月時点)。第三次マスタープランを実施していく上での課題として、長期の取り組みが必要であるにも関わらず政府の継続支援が得られるか不明であること、テクニカルセンター等がないため維持管理能力が低いことがある。第二次マスタープランにある試験センターは既に運営しているが、拡大するために政府に予算要求中とのことであった（2013 年 9 月時点)。

＜工業団地公社（IEAT）＞

工業団地公社（IEAT）は工業省管轄の公社であり、タイ全国の工業団地（Industrial Estate: IE）の開発と運営を通じた工業振興を目的にしている[12]。現在、IEAT が独自に所有するものと民間企業との JV を合わせて 48 の IE（15 の省に所在、テナント企業数 4,097 件、従業員数 530,680 名）を運営している。2012 年時点で IEAT が運営する IE に入っているテナント企業の 60%が外資で、うち日本が 49%、ヨーロッパ 9%、USA 6%、分野別には、多い順に自動車、鉄、サポーティングインダストリー、電子となっている。IEAT が運営する工業団地は General Industrial Zone（GIZ）と IEAT Free Zone の二種類がある。GIZ では、

[12] タイには 62 の工業団地があり（2011 年時点)、うち 48 が IEAT 所有又は民間企業との JV、14 が民間企業独自所有。なお、IEAT の認可を受けた工業団地を Industrial Estate、BOI の認可を受けた工業団地を Industrial Zone、工業省工場局のサポートで開発した工業団地を Industrial Community、民間企業が国のサポートを受けずに開発した工業団地を Industrial Park と呼ぶ（経済産業省（2010）)。

GIZ 内でサービス業・貿易業を実施することが許可される、土地所有、海外の技術者・専門家の招聘等が可能になるといった特権が得られる。IEAT Free Zone では更に税・関税関係の特権や優遇が得られる。なお、外資・内資や国による差別はない。IEAT が運営する IE に入っている企業は、上記特権の他に IEAT Total Solution Center（TSC）で土地、建設、ライセンス、就労ビザ、関税免除等の手続きに係るワンストップサービスを得ることができることに加え、Focal Point Service（立ち上げ時の手続き支援）、オンラインでの承認手続きや Training service（他企業へ派遣する研修が中心）、ライセンシングサービス、ウェブサイト（製品の広告のため）等のサービスを低料金で受けることができる。

現在、IEAT はタイの中小企業のためにどのような支援ができるかを検討中で、工業省がコーディネーターとなり、中小企業の競争力向上を目的として、ファイナンス面（SME 銀行等によるローン、出資）、ロジスティック面、人材面等あらゆる角度から関係省庁が協力しパッケージで進めていく構想をもっている。中小企業向けの IE は、アマタナコーンのオオタ・テクノパーク（一区画 400 平方メートル弱）がある。それ以外では、チョンブリのピントンに一区画が 1,200 平方メートル程度の IE がある。BOI が新投資奨励策において遠隔地への投資インセンティブをなくす予定であるが、IEAT の方針として、今後は政府が重視する産業のクラスターベース（航空、プラスチック、廃棄物、中小企業、エンターテイメント、サービス）とエリアベース（経済回廊、既に産業集積がある地域）の二本柱で IE を開発していく予定のところ、特に影響は受けないと考えているとのことだった。また、国際展開については、IEAT のアジア地域でのビジネス戦略を明確化し、AEC を活用することでタイ企業が隣国へ投資するのを支援するため、IEAT-International CO. LTD を持ち株会社として立ち上げ、中国（雲南）とミャンマー（ダウェー）の 2 か所にロジスティックベースとなる IE の開発を検討しており、2013 年 9 月の現地調査時点では、閣議承認を待っているとのことだった。これは、労働集約的な企業を周辺国に出すという政府方針に沿ったものである。

＜科学技術イノベーション・オフィス（STI）＞

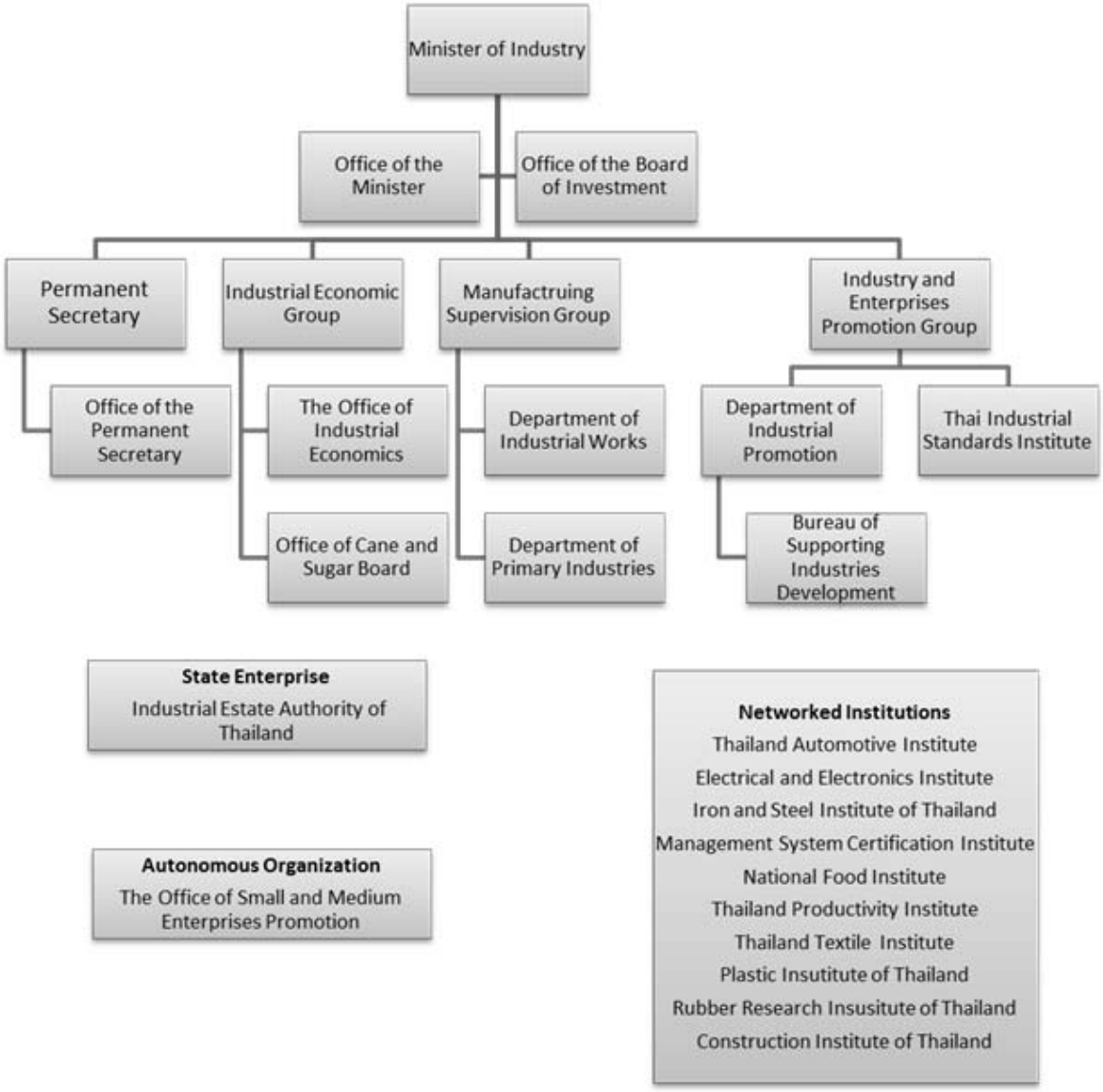
科学技術イノベーション・オフィス（STI）は、首相府直属の科学技術分野政策担当機関であり、政策執行機関である科学技術省と同列の組織である。タイの現状として、官民共に研究者が少なく R&D の力が弱いため、「第 11 次 5 カ年計画（2012-2016 年）」及び「New Growth Model」のもと、より高付加価値産業へのシフトを促すために、知識・技術力の高度化を図っている。STI は今後 10 年の方針・計画として「The National Science Technology and Innovation Policy and Plan 2012–2021」を策定した（2012 年 4 月閣議承認）。同計画のフレームワークは、①人口構成と社会の変化、②エネルギーと環境、③グリーンイノベーション、④ASEAN 地域という 4 つの柱の下、持続可能な経済と質の高い社会を目指し、「知識ベースの社会」、「イノベーションを通じた STI の活用・商業化」、「低カーボン社会を通じた持続可能な開発」、「グリーンイノベーションに通じる新しい科学技術」、「明確で意味のある分野別ターゲット」、「地域イノベーションと生活の質の強化促進」を重視している。具体的な取り組みとしては、大学研究機関の助成、研究者の育成に加え、

技術商業化等のための基金設置や企業の R&D 支出に係る税優遇等を行っている。更に、タイの各地に BOI の優遇措置と同等の特典が得られるサイエンスパークの設置も検討している。

上記ヒアリングが示唆するように、ASEAN 経済統合を控えて産業競争力強化が喫緊の課題となっており、高付加価値化への産業構造転換の必要性についてタイ政府内で認識が共有されている。他方、そのための産業政策の具体策については、政府全体として省庁横断的にどこまで合意された内容・優先順位があるかは不明であり、各省庁・機関ごとに対応策を考えている印象が強い。さらに、農家所得補填や地方中小企業の経営を圧迫する最低賃金の引き上げなど、地場製造業の競争力強化とは矛盾する施策が打ち出されており、「中所得国の罠」への危機感をどの程度強くもち政府をあげて取り組んでいるか、といった点について、少なくとも政府関係機関との意見交換からは明確でなかった。これは、「中所得国の罠」に陥ることを強く懸念し、ナジブ首相が 2010 年に発表した「新経済モデル（New Economic Model）」のもとに、各省・機関が政府内で合意された具体的指標の達成のために取り組んでいる、マレーシア政府とは異なっている。

また、日系企業と関係が深い TAI や、タイ商工会議所/CP グループ等民間企業を代表する機関からヒアリングを行ったが、日系中小企業の進出に関し、タイ中小企業との競争激化を懸念する声が聴かれた。タイ政府が掲げる高付加価値産業へのシフトのもと、今後はより高度な技術を持つ日系企業が現地企業との合弁（JV）で進出する形態がタイ側から期待されている（しかし後述のとおり、既に進出した日系企業からのヒアリングによれば、タイ現地企業との JV については困難が伴うと判断している先もある。）。これは、政府首脳をあげて日系中小企業の誘致に積極的で、幅広く裾野産業の発展を奨励する方針をとっているベトナムとは異なる[13]。

[13] ベトナム政府は 2011 年に首相決定と政令を発表し、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に対して市場開拓、土地等のインフラ提供、技術移転・人材育成、情報提供、財政支援・関税優遇等を付与する方針を発表した（ベトナムの裾野産業の定義は、繊維・縫製、皮革・履物を含み、広義になっている）。



出所：タイ国工業省の HP より（2013 年 9 月時点）

図７－４　工業省の組織図

５．　人材育成機関

タイに進出する日系企業の人材確保の観点から、特に日本と関係が深い大学 3 校（チュラロンコン大学サシン経営大学院、モンクット王工科大学ラカバン校、泰日工業大学）に、卒業生の日系企業への就職状況、就職支援等につきヒアリングを行った。また、泰日工業大学の母体であり、日本留学帰国者の有志が約 40 年前に設立したタイ国法人泰日経済技術振興協会も訪問した。

＜チュラロンコン大学サシン経営大学院 サシン日本センター（Sasin Japan Center: SJC）＞

チュラロンコン大学サシン経営大学院は、チュラロンコン大学の独立採算型大学院大学（ビジネススクール）であり、米国ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院および米国ペンシルベニア大学ウォートン・スクールとの学術協定によって設立された。教員の半数以上は、ケロッグとウォートンから派遣されており、アジアの中でも非常に高い水準の教育がなされている。欧米的なマネージャーの育成機関であることから、卒業生はグローバル企業等に就職することが多く、日系企業への就職はこれまでない。また、同校内に設置されているサシン日本センター（SJC）[14]は、日本企業とタイ企業のビジネスマッチングを含めた企業向けコンサルティングサービスを提供している。業務の中心は日系の大企業向けであるが、同校の執行役員で SJC 所長を務める藤岡資正教授が阪南大学経営情報学部の関智宏教授、JICA の「お互いプロジェクト」と協力し、日系中小企業向けの経営アドバイスも行っている。

＜モンクット王工科大学ラートクラバン校（King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang: KMITL）＞

モンクット王工科大学ラートクラバン（KMITL）校は、タイ国における工科系人材の育成機関として重要な役割を担っている。前身である「ノンタブリ電気通信訓練センター」設立時（1960 年）より日本政府の無償資金協力及び技術協力による支援や日本の東海大学の支援を多大に受け、1964 年に 3 年制大学、1971 年には 5 年生大学に発展した。ODA による援助が終わった現在でも東海大学との繋がりは拡大しており、各学部でそれぞれ交流がある。卒業生の就職先は必ずしもしっかり把握していないが、日系企業に就職している学生もある程度いる、との説明があった。企業との交流はインターンシップが中心で、就職支援とは結びついていないようである。産官学連携については、まだ活発でない。今後、同校が東海大学を通じた日本との関係を財産として、日本関係機関とのネットワークを広げ、日系企業との連携についても強化していくことを期待する。

＜泰日工業大学（Thai-Nichi Institute of Technology: TNI）＞

泰日工業大学（TNI）は、タイ-日友好とタイ産業界の人材育成を目的として設立された泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association (Thailand-Japan): TPA)を母体とし、2007 年に設立された「日本型ものづくり大学」である。創設に際してはバンコク日本人

[14] サシン日本センターは、2008 年度にチュラロンコン大学サシン経営大学院付属のコンサルティング部門（Sasin Management Consulting)の日本ユニットとして発足した。その後、日本企業からのコンサルティング業務のみならず、経営幹部育成講座、各種セミナー、政府機関からの調査依頼、大学の国際化（アジア化）支援、社会事業活動など、さまざまな要請を受け、より活動の範囲を広げ、支援内容を拡充するために、多くの企業から支援があり、2011 年 4 月より、サシン日本センターとして組織改編した。SJC の機能は以下の 3 つである。①日本の先進的な大学研究者との共同研究を進める、②サシンエグゼクティブ教育センターならびに日本能率協会（JMA）と連携しながら、日系大手企業の幹部候補を対象に包括的な経営管理教育を提供する、③サシンマネジメントコンサルティング（SMC）ならびに日本能率協会コンサルティング（JMAC）と連携しながら、日系企業の経営課題（マーケティング課題、人事マネジメント課題など）を解決する。

商工会議所が全面的な協力を行っており、開学から 4 年間、会員企業及びタイ企業からの募金活動で奨学金を提供している。新しい大学だが年々生徒が増え、現在は年間 1,000 名以上の入学生がいる。希望者の 96%は卒業後まもなく就職し、その約 50%が日系企業に就職している。卒業生は日本語が話せるため、日本企業からの引き合いが多いことに加え、現在の労働市場は売り手市場であるため、全ての学生がすぐに就職が決まる状態とのことであった。しかし学生は大企業を好む傾向があるので、売り手市場である現在、日系中小企業にとっては卒業生の確保は難しい状況である。企業との交流はインターンシップが中心であり、研究等での接点は少ない。

＜泰日経済技術振興協会（TPA）＞

泰日経済技術振興協会（TPA）は、1970 年代当時の泰日経済摩擦収支の悪化による対日感情の悪化を憂いた元日本留学生・研修生が中心となり、1973 年 1 月 24 日、タイ国の経済発展のため、日本からタイへの最新技術と知識の移転・普及、人材育成を行うことを目的に設立された公益法人である。設立に先んじて、日本側にカウンターパート機関として、社団法人日・タイ経済協力協会（Japan-Thailand Economic Cooperation Society: JTEC、経済産業省所管）が設立された。2007 年には、JTEC の取り組みが TNI へと発展し、日本のものづくりに直結する実務、かつ実践的な技術と知識をもつ人材を育成することでタイの日系企業の担い手創出に貢献している。タイ企業においても設備のオートメーション化が進み、管理体制の基盤強化が重要になってきているため、企業向け研修も高度な技術よりは基礎的な能力向上に重点を置いている。また、診断士の授業では、生産性やカイゼン等を教えている。TPA で授業を受け実際に活躍している診断士は十数名いるが、企業側の要望もあり、その業務は診断ではなくコンサルティング業務が中心になっている。日本が支援した診断士コース（受講時間 1,000 時間）の卒業生は 450 名程度いたが、協力終了後、300 時間程度のコースになった。国家資格としてタイに制度化されなかったこともあり、結果として、色々なレベルの診断士が生まれてしまった。そこで、BSID が 4 年前に認定試験を作り、同試験を受けて通った人材のみ診断士を名乗れることになった[15]。日系企業が多数進出することがタイ企業の脅威になっているとの見方があるが、TPA としては、タイ企業と日系企業の協力を促進し、例えば競争関係ではなく JV を組むなど一緒に成長していけるようにしたいと考えている。しかし、情報不足のままの JV ではリスクも伴うので、そこでタイで育成された診断士を活用して企業のランキング付等をする可能性を検討中、との説明をうけた。

TPA は、こうした主たる事業に加え、最近は、日系中小企業向けの支援にも取り組み始めている。特に 400 社にのぼるタイ・日本企業が TPA の会員であること、ものづくり技術に習熟していること等の強みを生かし、2013 年 8 月から「タイ日投資促進プロジェクト

[15] 検定試験については、日本の中小企業診断士のみならず、APEC 小規模事業者カウンセラーや特に研修を受けていないサービスプロバイダー（詳細は後述）全てを対象とした一般的な知識を問う内容になっており、サービスプロバイダーとしての基準を一律化する方向との見解もある（JICA「地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト」コンサルタントより聴取）。

（Thailand-Japan Investment Promotion Project: J-SMEs）」を開始し、タイへ進出を希望する日本の中小企業に対し、①国内外の視察ツアーのアレンジ、②タイ・日双方の SMEs への研修・セミナーの提供、③技術や経営に関するコンサルティングサービス、④通訳・翻訳業務といったサービスの提供を始めている。対象分野は主に電子、自動車、食品である。バンコクの中心地であるスクンビットエリアにある TPA の別オフィスに日系中小企業向けのためビジネスマッチングセンターを設立し、サービスを提供している。その際に、TPA に蓄積されているタイ中小企業のデータを活用する計画であるとのことであった。

６． 日本の支援機関の取り組み・協力

日タイの経済的繋がりが今日非常に強くなっている背景として、日本の多方面における長年の支援に依るところが大きい。1960 年代の支援当初は基礎的な人材育成、インフラ支援が中心であったが、同国の成長に伴い、現在は「戦略的パートナーシップに基づく双方の利益増進及び地域発展への貢献の推進」を基本方針[16]とする援助に発展している。日本の各支援機関の取り組み・協力内容は以下に記す。

＜国際協力機構（JICA）による支援＞

JICA（旧海外技術協力事業団、旧海外経済協力基金、旧国際協力銀行）によるタイの産業開発支援は、1954 年に開始された技術協力、1968 年に開始された円借款、そして 1970 年に開始された無償資金協力の 3 つのスキームを用いて、制度、技術（人材）、インフラ面から多岐に亘って行われてきた。タイの経済発展に伴い 1993 年に無償資金協力が原則終了したが、日本はタイにとって最大の援助供与国（累計）となっている。近年の JICA によるタイ国向け産業開発関連支援を大別すると、①中小企業・裾野産業育成（人材育成）、②政策支援、③インフラ強化に分類できる。

中小企業・裾野産業育成（人材育成）支援は、家具産業振興や天然ゴムの品質改善といった一次産業の振興及び品質向上のための協力に始まり、その後、職業訓練センターの設立・運営に関わる協力が行われた。1997 年のアジア通貨危機後は、主にタイに進出する日系企業のサポートインダストリー育成を目的とした支援[17]が実施され、タイ自動車インスティテュート（TAI）の組織・活動内容構築や日系企業に対する現地サプライヤー企業の生産技術向上、更には日系企業のタイにおける生産力強化に貢献した。また、高度技術者育成に関して、現在タイを代表する工科系大学となったモンクット王工科大学ラートクラバン校（KMITL）に 1961 年から専門家を派遣すると共に、2003 年からは ASEAN 諸国の工学系高等教育による人材育成のため、同大学、チュラロンコン大学を含む ASEAN10 カ国の工学系トップ大学 19 校を対象としたプロジェクト[18]を実施してきた。更に地方に

[16] 外務省（2012）

[17] TAI への専門家派遣や技術協力プロジェクト「タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト（2006－2011）」

[18] 「アセアン工学系高等教育ネットワーク（AUN/SEED-Net）プロジェクト（2001－現在）」。ASEAN 諸国の工学系高等教育による人材育成のため、KMITL、チュラロンコン大学を含む ASEAN10 カ国の工学系トップ大学 19 校を対象とし、①教員の資格向上、②大学院プログラムの改善、③大学間ネットワーク強化目的としている。

おける中小企業クラスターの強化や地域産業の活性化という観点から、1999 年以降、中小企業診断士制度の構築にかかる専門家派遣や技術協力プロジェクトも実施している。

政策支援について、JICA は 1988 年からタイの工業の基礎強化を目指す一連の開発調査「タイ国工業分野振興開発計画」を実施してきた。この開発調査の結果は、現在のタイの産業開発政策支援の基礎となっている。近年、JICA はタイ政府に対し、中小企業事業促進強化、域内競争力強化、地域連結を支援する 3 名の専門家[19]を送っている。2011 年、「域内競争力強化アドバイザー」の提案により、日本とタイ相互の産業クラスター連携を通じた集団的・戦略的なタイへの直接投資を目的として、「お互い」プロジェクトが提案され、タイ政府で正式に閣議報告された。「お互い」プロジェクトとは、災害等の不足の事態に備えた日タイの企業ネットワーク構築に加え、同ネットワークが①日系中小製造業企業のタイ進出等の海外直接投資の促進、②日系インフラ関連企業の技術やノウハウのタイへの導入、③日系製造業企業や日系インフラ関連企業の戦略的投資・進出を通じた新たなタイブランドの創出に向けたプラットフォームに発展することを目的としている。その他、JICA は工業団地開発に関するマスタープラン策定支援[20]も実施している。

インフラ強化に関しては、JICA は 1968 年から円借款を通じて発電、送電、電話網、港湾、橋梁、鉄道、道路、灌漑、空港といった経済活動の基礎となるインフラ整備の支援を行っている。タイ経済の発展に伴い、近年は首都圏の大規模道路網構築（バンコク大量輸送網整備事業）や上水道整備（第 8 次バンコク上水道整備事業）、地方における橋梁建設（ノンタブリ 1 道路チャオプラヤ川橋梁建設事業）といった拡大する需要に対応する支援がなされている。

＜日本貿易振興機構（JETRO）による支援＞

JETRO バンコク事務所は 1959 年に設立され、長年、タイと日本の貿易投資促進に重要な役割を果してきている。タイは日系企業が重点的に集積し、メコン経済圏の拠点となっていることから、JETRO バンコク事務所はタイ管轄だけでなく、アジア地域のハブ・センターとしての役割をもつ。日系企業の海外ビジネス支援のために、バンコク事務所にはタイ進出企業が現地で直面する課題解決をサポートする「海外アドバイザー」が配置され、投資・貿易に関わる現地制度や産業情報の収集・提供、諸手続き等の助言を行っている。

日系中小企業を対象とした JETRO のサービスとしては、①在タイ・ビジネスサポートセ

---

[19] 「タイ中小企業事業促進強化アドバイザー（2010-2013）」：DIP 内に設置されたビジネスオポチュニティセンターに対し、職員や関係者の能力強化や日タイの官民の関連機関関係強化に関する助言。「域内競争力強化アドバイザー（2011－2013）」：国家経済社会開発委員会（NESDB）長官に対し、①主要産業の高付加価値化及び輸出拡大、②日メコン経済産業協力イニシアティブにおける協力促進、③域内競争力強化、④メコン地域のインフラ整備に関する助言。「ASEAN 地域連結性アドバイザー（2011－2013）」：NESDB 長官に対し、①域内インフラ連結性及び物流開発のためのハード・ソフト両面での地域開発戦略策定、②地域開発戦略、③地域開発や域内連結性の人材育成、④ハード・ソフト両面での施策実現についてパッケージ型インフラ支援等につき助言。

[20] 「レムチャバン工業基地開発計画調査（開発調査）（1988）」、「バンサパン工業団地開発計画調査 （開発調査）（1995-96）」

ンター、②海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス、③海外展開現地支援プラットフォーム、がある。①は、タイへの投資や技術提携を検討する日本企業や、既に進出している日系中小企業を支援する総合的投資サポートセンターで、短期オフィススペース[21]や、情報・コンサルティングサービス等を提供する。②については、バンコク事務所には農林水産・食品、デザイン製品・伝統産品、アパレル・テキスタイル、コンテンツ、機械・部品の専門家が配置されており、日本からの輸出可能性について現地感覚・目線で助言する。③は近年、関心が高まっている中小企業の海外展開支援の一環で 2013 年 9 月以降に導入された新施策である。タイにおける中小企業のビジネス展開をワンストップで支援するプラットフォームである。専属コーディネーターを配置し、各種情報提供、個別相談への対応を一層強化するとともに、現地の官民支援機関とのネットワークを活用し、ビジネスパートナーの紹介・取次ぎなども行う。中小企業相談のアドバイザーも配置（週 1 回）している。

加えて、JETRO はタイ向けに産業人材育成に係る支援を行っている。経済産業省からの委託を受け、アジア諸国を中心とした開発途上国の貿易投資関連制度等の構築を目的として実施されている貿易投資円滑化事業（JETRO Expert Service Abroad: JEXSA）のスキームの中でタイへ専門家を派遣し、現地企業への技術指導等を行っている。加えて、後述のとおり、HIDA と共に、JTEPA の枠組みで実施されている「タイ自動車人材育成機関プロジェクト」にて自動車分野の専門家を日本から派遣している。

＜海外産業人材育成協会（HIDA）[22]による支援＞

HIDA によるタイ向け人材育成支援の歴史も非常に長い。国別では中国に次ぐ第 2 位の規模である。ODA と民間資金を活用して現地企業の技術者・管理者研修を行う海外技術者研修協会（AOTS）事業では、1959 年度からタイ向け支援を開始しており、2011 年度までの累計で 43,562 名（うち受入研修 20592 名、海外研修 22,970 名）が研修を受けている。近年では自動車、電気機器（電気・電子、IT）、産業機械、建設といった分野が中心となっている。ODA と民間資金を組み合わせにより開発途上国の企業、商工会議所、業界団体に専門家を派遣して技術指導を行う海外貿易開発協会（JODC）事業でも、タイ向けに 1979 年から支援を実施しており、2011 年までに 1,645 人の専門家を派遣している。

タイにおける HIDA の主要な事業としては、「技術研修」、「管理研修」、「貿易投資促進支援事業」、「国際エネルギー使用合理化対策事業」、「産業財産権人材育成協力事業」、「インフラビジネス等展開支援技術協力事業」、「国際経営支援事業」、「専門家派遣事業」、「タイ自動車人材育成機関プロジェクト」[23]、「産業人材裾野拡大支援事業」等がある。このう

[21] 中小企業ビジネス・サポートセンター（タイ）には個室 10 室、会議室（共有）、ビジネスライブラリー、コピー機がある。入居期間は 1 回の申請について最長 3 ヶ月間である。

[22] 海外の産業技術研修者の受け入れ・研修等を行う組織として昭和 34 年（1959）設立。平成 24 年（2012）海外貿易開発協会（JODC）と合併し、海外産業人材育成協会（HIDA）となった。

[23] 2006 年から 2011 年に JICA が実施していた「自動車裾野産業人材育成プロジェクト」の後続案件。日タイ経済連携協定に基づく日タイ協力事業の一環として、経済産業省、JETRO、HIDA が自動車分野の専門家を日本か

ち、「タイ自動車人材育成機関プロジェクト」（2012 年～）は JETRO と HIDA が取組んでいるが、これは JETRO、AOTS と JICA で実施していた「自動車裾野産業人材育成プロジェクト」（2006～2011 年）の後続事業である。日タイ経済連携協定に基づく日タイ協力事業の一環として、経済産業省、JETRO、HIDA が自動車分野の専門家を日本から派遣している。2012 年度は 8 名の専門家をローカルの関係業界団体や民間企業へ派遣し、自動車分野の研究・開発、自動車産業関連金型の設計製作等に関する技術指導を行っている。

また、2011 年の大洪水の際は、被災した日系企業を対象とした緊急支援策の一環として「タイ人従業員の日本への受入研修」、「日本からタイへの専門家派遣」、「日本からタイへの専門家派遣」を実施し、高い評価を得ている。加えて、タイの HIDA（AOTS）同窓会は積極的に活動しており、これまで培った HIDA 研修生の同窓会ネットワークを活用したビジネスネットワーキング、コンサルタント事業も開始した。また、1970 年代、AOTS や（財）アジア学生文化協会（ABK）のタイ同窓会を母体として TPA がバンコクに設立され、日本の協力を得つつも自己資金でタイ技術者の育成を行うことで日本とタイの友好増進に大きく寄与した。TPA の活動内容については、既述の通りである。

７． 進出企業からみたタイのビジネス環境

タイのビジネス環境につき、タイ最大級の工業団地で中小企業専用のオオタ・テクノ・パークを有するアマタコーポレーション PCL 社（AMATA）、当初オオタ・テクノ・パークに入居し卒業した企業、タイへ共同進出（出資）している企業からヒアリングを行った。以下、現状と課題について記す。

AMATA は、タイ国最大級の工業団地開発・運営会社であり、IEAT との JV でチョンブリ県にアマタナコーン工業団地、ラヨーン県にアマタシティ工業団地を運営している。両工業団地共に東部臨海工業地域の中心に立地し、陸・海・空の交通網との接続も良い。日系企業が入居企業の 60%以上（タイや他国マジョリティの企業も含めるともっと増える）を占めているが、近年入居希望社が更に増加しており、第 9 期まで拡張工事を実施済みである。人材確保のための取り組みとしては、高等教育人材育成のため、質の高い教育インフラ（例：カセサート大学付属小中高）を誘致して地元の人を教育している。また、高専とも連携して、東北農村部の学生に学費支援という意味合いで 1 年間有給インターンを実施している。また、企業の R&D のため、STI と協力してサイエンスシティを開発している。定着率を高める工夫としては、ワーカーは家族中心で回っているため、家庭の事情による欠勤を減らすよう皆勤手当てなどを渡したりしているとのことであった。また、同工業団地内にあるオオタ・テクノ・パークは AMATA と大田区産業振興協会が協力し、AMATA が全面出資する形で 2006 年 6 月に開設した中小企業向け賃貸集合工場である。OTP では、タイ国に製造現場を持つことを希望する大田区中小企業（現在は企業の出身

ら派遣している。2012 年度は 8 名の専門家をローカルの関係業界団体や民間企業へ派遣し、自動車分野の研究・開発、自動車産業関連金型の設計製作等に関する技術指導を行っている。

地は問わない）のニーズに応えるため、工場立ち上げ、操業、操業後まで大田区及びAMATA の無料の支援サービス（AMATA については一部有料）[24]を受けることができる。工場床面積は 1 ユニット 320 ㎡で、その他、事務棟と呼ばれる共用ファシリティを利用することができる。日本国籍の企業のみ入居可能であり、費用は 1 ユニット当たり年間 30 万円程度（賃貸料：64,000 バーツ/月、共益費：33,600 バーツ/月）で、賃貸期間は 3 年となっている。今年第 3 期の工場棟に 4 社が新規入居し、現地調査で訪問した 2013 年 9 月時点では合計 12 社が入居していた（空きはない）。

2006 年にオオタ・テクノ・パークに入所し（900 ㎡）、その 5 年後に仕事量の増加のためアマタナコーン工業団地内に当初の 3 倍近い（2,500 ㎡、従業員 65 名）工場を新設した成功事例とも言える企業がある。同社によると、オオタ・テクノ・パークは、賃料は少し高いが、困った際の大田区のサポート（日本語サポート、家賃、情報共有、税務、労務等）が有用であり、特に、タイでは労使交渉を間違えると、従業員が一気に辞めてしまうので、労務に係るサポートは非常に役に立ったとのことであった。外資に対するタイ政府の方針の評価は概ね良く、中国と異なり模倣リスクが少ないため、信頼して技術を隠すことなく従業員に教育できるといったメリットもある一方、賃金上昇の問題や（気にしていても仕方がないと感じているものの）BOI 優遇政策の変更で同社が対象から外れるかもしれないことには一定の懸念が示された。

また、愛知県には、出資企業に対しタイ進出支援を行っている企業がある。具体的には、各社それぞれのニーズに応じて、カスタマイズしながら人材確保、商社機能、受注窓口、機材設置のための場所貸し等のサポートをしている。タイのビジネス環境として、他日系企業との競争はあるものの情報共有しながら助け合っている点、近年はタイの企業も最新機器を投入し質の良い製品が作れるようになってきているが、日系企業は納期と品質管理、アフターケアで勝っている点、今後タイで持続的に営業していくためには、ローカルサプライヤーとの関係も重要であるが、先方は日本企業を脅威だと思っている点が指摘された。

ヒアリングにて、タイにおけるビジネス上の課題として各社共通で挙げられたのは、「人材不足」、「競争の激化」、「最低賃金 300 バーツ化」である。

タイの失業率は 1%を切っており、全業種において人材不足が喫緊の問題となっている。マネージャーレベル、エンジニアレベル、ワーカーレベルの全てのレベルが不足している。ワーカーについては既に周辺国からの移民で賄っているが、エンジニアについては恒常的に不足している。また、タイの学生は大企業、有名企業を好む傾向があるため、日本の中小企業が進出しても労働力の確保が問題になる可能性が高い。

[24]（大田区産業振興協会のサービス）立ち上げ・操業時①BOI 資格取得、②法人登記等の進出に必要な手続き、③工場内装設計や輸出等のビジネス相談、操業後④展示会出展や定期的な商談会開催等、⑤タイでの企業 PR や市場開拓等の支援。
（AMATA のサービス）立ち上げ・操業時①タイ国内の会計・税務・労務等のアウトソーシング相談、②法人設立及び工場立上げに関する各種相談、操業後③常駐スタッフが日常的に OTP 施設使用をサポート。

また、さまざまな分野・レベルの日系企業が進出しているのに加え、ローカル企業も最新機器を投入し製品の品質が向上していることから、同種の技術を持つ日系中小企業が進出しても、それら企業との競争は避けられない状態である。しかし、日系企業は納期と品質管理、アフターケアにおいてタイ企業より優位であるため、こうした面を活かすか、またはタイ側が求めるより高い技術を持って進出するならば、進出余地はあるものと考える。一方、タイ企業との JV は日本側からの技術移転やタイ側からのネットワークの活用等の点において有意義と考えるが、タイ企業と仕事をする際の契約内容には十分注意が必要である。

インラック政権が実施した「最低賃金 300 バーツ化」政策についても、懸念を示す先が多かった。同政策は直接的に従業員へ支払う給与負担を増加させるのみならず、上級職の賃金への波及や地方からの出稼ぎの減少等、間接的に企業を圧迫する可能性がある。

上記のとおり、タイにおける労働力不足と賃金上昇により労働集約的な生産に適さなくなってきたことに加え、カンボジア、ラオス、ミャンマー（CLM 各国）が外国企業の投資受入地としてのキャパビリティを持ち始めたことから「タイプラスワン」という考えが出てきている。日本総研の大泉氏[25]によると、「タイプラスワン」というのは、タイから CLM 各国に工程の一部を移転することで、タイを中心としたサプライチェーンを拡大・強化するという新しいビジネスモデルであり、リスク回避策としての「チャイナプラスワン」とは意味合いが違う。「タイプラスワン」は、タイに生産拠点を維持したまま、労働集約的な生産工程だけを CLM に移転することを想定しており、タイの生産拠点の競争力強化、ひいては日本を含む進出企業の競争力強化に繋がることが期待される。そういた意味合いからも、タイ政府は研究開発支出促進、高等教育の充実といった政策をとることでこの動きを積極的に後押ししている。また、アジア開発銀行や日本もタイの生産拠点と CLM 各国を結ぶ経済回廊や周辺国の経済インフラ整備を支援し、「タイプラスワン」の実現に向けた支援を実施している。

８． タイとベトナムとの比較、得られた示唆

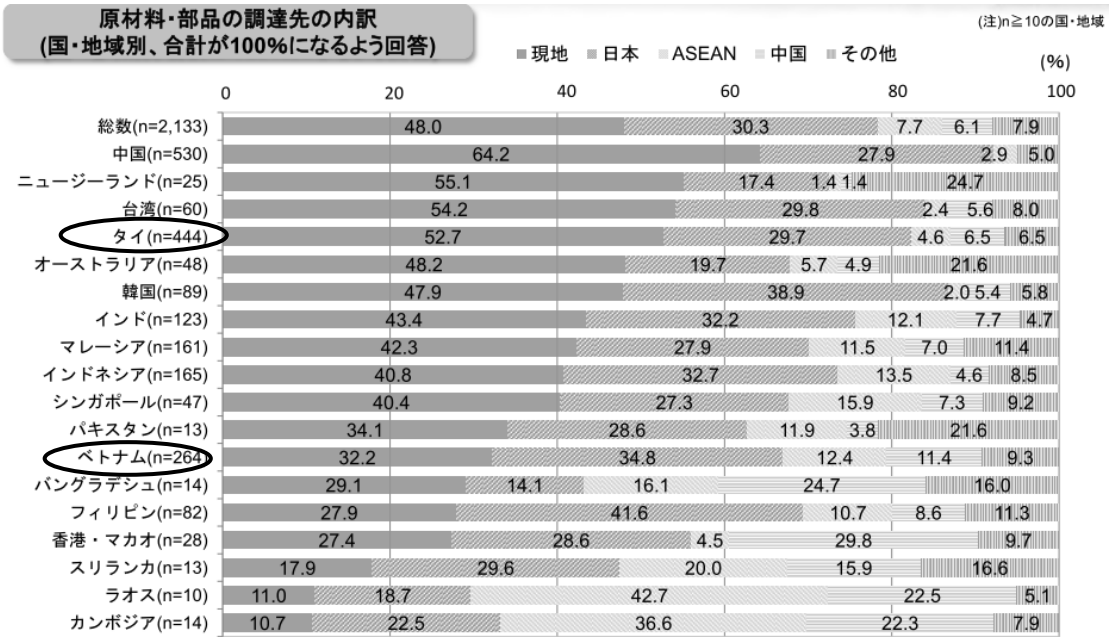
2012 年度の APIR 研究もふまえ、タイとベトナムを比較して最も顕著な点は、自動車分野、電子・電気分野の産業集積の充実度合である。特に、ローカル裾野産業の発展の違いは大きい。タイでは早い段階から日系企業が進出していた結果、あらゆる分野・レベルの日系企業が存在し、それに伴いローカル企業も日系企業と競争するほどに育っている。一方、ベトナムでは裾野産業が育っておらず競争は課題としては顕在化していない。結果、タイには充実したインフラ整備に加え、既に出来上がっている日系企業ネットワークや日本人向けのサービスがあり進出手続き等のしやすさはあるが、ベトナムの方が日系中小企業が進出できる余地・スペースが大きいといえる。（現地調達比率、人件費については図７－

[25] 大泉啓一郎（2013b）

５、７－６参照）一方、タイには日系中小企業に不足しているマーケティングやセールスといった要素を補完し、対等なパートナーとして組めるローカル企業の層が厚いが、ベトナムにはそのレベルに達した企業はまだ多く存在しない。よって、日系企業がタイまたはベトナムへの進出を検討する際は、自社の製品内容、技術レベル、マーケティング能力等を勘案の上、進出先を決定すべきと考える。また、タイには低失業率による人材確保の困難さや賃金上昇といった課題も存在している。一方、ベトナムでは高度人材が不足しているものの、人材確保や賃金面での問題はタイに比べて小さいと言える。

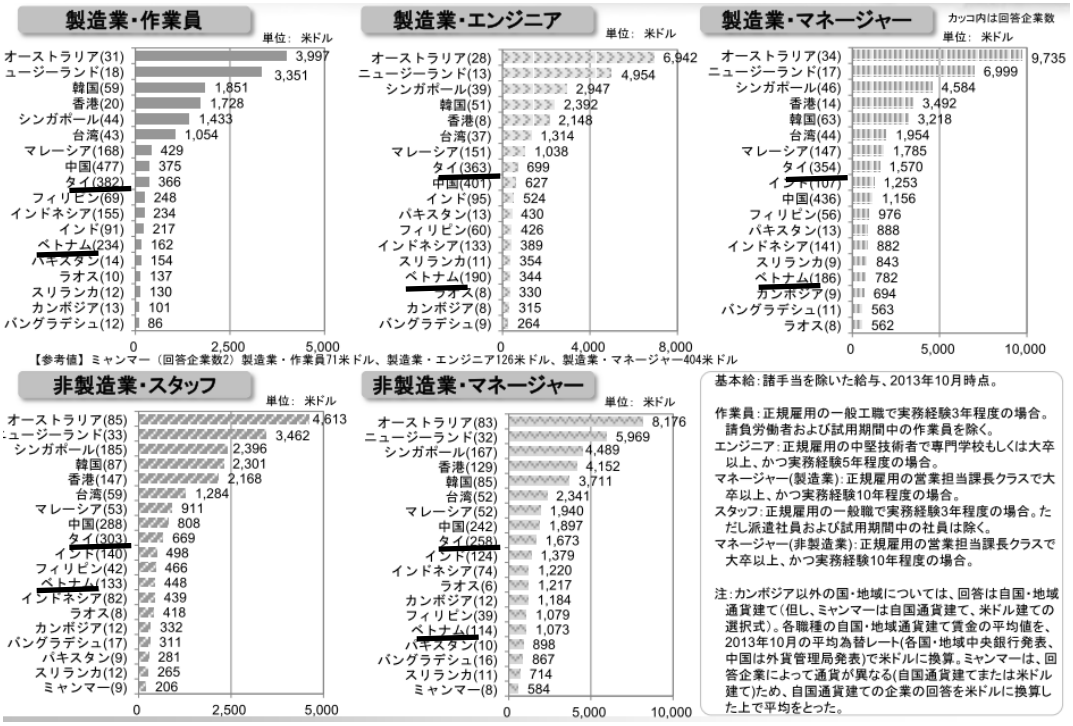
人材育成機関の長年にわたる蓄積の厚みはタイが抜きん出ている。タイ人の中に親日派、日本のものづくりの良さを理解する人材の蓄積があり（例：TNI/TPA、HIDA 同窓会、診断士等）、日系企業の仕事のしやすさにも繋がっていると考えられる。しかし、既に TNI/TPA や HIDA 同窓会では取り組みが始まっているが、今後、これらの人材をタイ・日本で Win-Win となるような方向にいかに戦略的に活用していくかが重要となる。また、ベトナムにおいても、タイほどではないが、日本による人材育成支援の蓄積があるので、これら人材の活用方法につき検討すべきである。

上述のとおり、タイではローカル企業が育っており日系企業と競争の関係になってきているため、タイ政府が全ての分野・レベルの日系中小企業の進出を歓迎しているわけではなく、むしろ高付加価値技術を持つ企業に重点を置いた誘致を始めているようである。これは、裾野企業の振興のために日系中小企業の進出を歓迎しているベトナムとは異なる点である。他方、タイもベトナムも様々な産業開発の課題に対して政府の関係省庁・組織ごとに対応しているのが現状であり、包括的な産業開発政策が具体的なレベルでつめられていない点は共通していると感じた。



出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2013 年度調査）」

図７－５ 現地調達率のアジア比較



出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2013 年度調査）」

図７－６　人件費のアジア比較

以上を踏まえると、個々の日系中小企業の活動は当然ながら各社の経営判断に委ねることになるが、政策論としては、日本としてタイ側の事情にも配慮して中小企業の海外進出支援に取り組むことが重要と考える。今後、両国が長期的に良い関係を保持するためには、双方で Win-Win 関係を目指すべきで、日本として「ものづくりパートナーシップ」構築を念頭においた産業協力ビジョンを示してタイ側と共有すべきではないか。具体的には、タイに進出すべき企業のスクリーニング基準作成、既にローカル企業が育っている業種・工程の確認、ミッシングリンクの確認、タイ側が日系企業の協力を望んでいる業種における技術指導等である。1970 年代にタイやインドネシアで日系企業の進出急増に対する反日運動等があったことを考えると、支援の方向性を長期的視点に立って再確認することも重要と考える。

加えて、今後タイが ASEAN 地域における生産拠点・ロジスティックハブになっていくことを考えると、現在 JICA が実施している「お互い」プロジェクトの目指す方向（技術審査・ミッシングリンクの特定、軒先ビジネス、人材コーディネーター、工業団地のインフラ整備ガイドライン（タイコバン、近隣諸国の工業団地も視野）や問題意識は重要と考える。こうした取り組みも念頭において、日系企業の海外展開が従来の大企業だけでなく、中小企業も主役にした新しい時代に突入したことを、タイの裾野産業の発展度を認識し、タイとの Win-Win 関係にもとづく、「ものづくりパートナーシップ」の構築に取り組み、政策ビジョンとしても打ち出すことを提案したい。

参考文献

大泉啓一郎（2013 a）、「タイ政府、大型インフラ開発計画発表」『アジア・マンスリー』Vol.13、No.146、2013 年 5 月号、日本総合研究所。

大泉啓一郎（2013 b）、「現実味を持ち始めた「タイプラスワン」－新興国・途上国市場を狙う新しいビジネスモデル-」『Research Focus』アジア圏フロンティアシリーズ No.2、2013 年 8 月、日本総合研究所。

外務省（2012）、『対タイ王国 国別援助方針』。

経済産業省（2010）、『タイにおけるエコタウン整備に係る検討調査事業』。

国際協力銀行（JBIC）（2012）、『タイの投資環境』第 3 版（一部改訂）、JBIC 産業ファイナンス部門、2012 年 10 月。

帝国データバンク（2011）、「特別企画：タイ進出企業の実態調査」2011 年 11 月 24 日。

日本貿易振興機構（JETRO）（2012 年）、『ASEAN 6 カ国の対内直接投資の動向』。

JETRO（2013）、『タイ概況』。

JETRO（2013）、『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2013 年度調査）』JETRO 海外調査部アジア太平洋州課・中国北アジア課、2013 年 12 月 12 日。

バンコク日本人商工会議所（JCC）（2013）、『2013 年上期タイ国日系企業景気動向調査』JCC 経済調査会、2013 年 7 月 30 日記者発表。

National Economic and Social Development Board（2011）, *THE ELEVENTH NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT PLAN (2012-2016)*.