

『中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究』  
2013 年度研究会(第 2 回) 議論のポイント

日時: 2013 年 7 月 11 日(木) 14:00~16:30

場所: ナレッジキャピタルタワーC カンファレンスルーム RoomC05

参加者: 公的機関、経済団体、企業、研究者、APIR 関係者等、44 名

冒頭、大野泉(リサーチリーダー)より、今年度の研究の趣旨(下記参照)、及び 5 月に東京で昨年度の研究成果の発信を目的として第 1 回研究会を開催しており、本日の研究会は今年度第 2 回の位置づけになる旨説明、研究チーム(GRIPS チーム、外部リサーチャー等)の紹介を行った。実践的な研究であり、オープンな研究会方式により関係機関・企業・専門家等から幅広く意見を伺いながら進めていきたい。参加者との議論を通じて関係者とのネットワーク構築にも努めたい。

## 1. 報告

大野泉(リサーチリーダー)——「今年度の進め方、中間報告(関西以外の地域の取組等)」

- ・ 2013 年度取組は、昨年度の研究成果を発展させ、より包括的な分析・提言を行う。具体的には、昨年度の提言をフォローアップ・発信すると共に、日本型ものづくりのアジア展開戦略の検討、関西に加えて他地域の取組・好事例の収集・分析、タイの現地調査を実施する予定。
- ・ 今年度研究の中間報告として、諏訪・岡谷地域及び中部地域(愛知県中心)の事例を紹介。諏訪・岡谷地域は、1980 年代後半から大手企業の工場が生産・設計・開発を含めて海外移転し、多くの中小企業が自立を迫られた。現在、「SUWA」ブランドの実現を目指し、独自の技術を生かした販路開拓に取り組んでいる。また、大手企業 OB がコア人材となり、地域の中小企業活性化の動きがあるのも特徴的。愛知県は、自動車一極依存の産業構造で、垂直ピラミッド型の企業関係。下請け企業の動向は、海外進出を含めて大手自動車メーカーの戦略に大きな影響をうける。行政は、「ハケ岳構造創出戦略」として主に新産業の創出を支援している。国際化の取組は、企業誘致と海外展開の二本柱。特徴的な中小企業の海外展開支援として、「ハンズオン支援」(一定期間、担当アドバイザーが特定企業を一貫支援)、「ナビゲーション相談会」(海外展開の支援機関が一堂に会してアドバイス)などがある。企業独自で、共同進出する動きもある。
- ・ 海外進出支援と空洞化に関するスタンスについて、各地域でのヒアリング結果を紹介。空洞化懸念については、有・無双方の意見があった。なお、関西は他地域と比べて、関係機関が協力して非常に積極的に海外進出を支援している。

青井登志子氏(近畿経済産業局通商部国際事業課長)——「関西とベトナムの経済交流の取組について」

- ・ 2010 年 10 月からオールジャパンで中小企業の海外展開支援が始まった。近畿においても近畿地域中小企業海外展開支援会議を設置し、策定した支援大綱や行動計画に基づき、関係機関と連携しながら中小企業の海外展開支援を行ってきた。
- ・ そのような中で、関西にはベトナムに強い関心をもつ企業が多く、ベトナムへ共同進出しようとする中小企業の動きもあったことから、2012 年 4 月に「関西ベトナム経済交流会議」を立ち上げ、関西の中小企業がベトナムへ共同進出するプロジェクトを官民一体となって進めているところ。ベトナム中央・地方政府とのパイプを強化しながら、中小企業の海外進出を円滑に進めていくための具体的な取組を行っている。重点分野は「関西・越貿易促進」、「裾野産業育成」、「環境・省エネ改善」、「産業人材育成」の 4 つ。裾野産業育成支援に関しては、共同進出を検討中の企業の関心をふまえて、南部ドンナイ省の工業団地における関西裾野産業集積モデルの形成を推

進している(なお、9月9日に当該工業団地の開所式を予定)。この関西モデルがベトナムの他地域へ拡大することにより、現地の裾野産業の育成と関西企業の持続的な発展につながることを期待している。

- ・中小企業向けの支援メニューは、進出前に比べて進出時や進出後が不十分であるため、今後は進出後のフォローアップも強化していく(特に産業人材育成、金融面での支援)。今春、関経連がベトナム計画投資省と協力覚書を締結し、年内に計画投資省内に「関西ビジネスデスク」を設置する予定。また、今年度、JETRO 海外事務所のうち8カ国10か所に海外展開現地支援プラットフォームを設置することになり、タイ(バンコク)、ベトナム(ハノイ・ホーチミン)において開所式が行われたところ。
- ・当局が関西の中小製造企業を対象に行ったアンケートによれば、アジアを消費市場、生産拠点として位置づけている企業が多い。直接投資、技術供与等の実績ベースでは中国がトップだが、関心ある国としてはベトナムがトップ。人材確保や共同進出補助に対する要望が多かった。企業の進出段階によって抱える課題が異なることから、きめ細やかな対応が求められている。

#### <質疑応答、意見交換>

三村典子氏(関西経済連合国際部交流担当部長)からの冒頭コメント:

- ・関経連はこれまで、両国の政府・企業関係者が一堂に会し、経済交流拡大に向けた討議を行うことを目的として日越経済討論会を開催してきた。今後はステップアップし、トップ同士の意見交換の場として「ハイレベル会合」、関西ベトナム経済交流会議や「関西ビジネスデスク」で抽出される課題をより実務的に議論する「関西ベトナムビジネス・ラウンドテーブル」を設置する予定。「関西ビジネスデスク」は、ホアン外国投資庁長官からの提案により、関西企業のサポート窓口としてベトナム計画投資省内に設ける。これらの取組みにより政府との意見交換が容易になることを期待。

参加者のコメント:

- ・JETRO としては、海外事務所の新たな取組みとして、「中小企業海外展開プラットフォーム」を立ち上げ、進出支援に関わる全てのサービスを一括で提供できるように努める予定(海外進出に関心ある企業へのアドバイス、他の支援機関への取次ぎ、パートナー候補企業の紹介、事務局機能等)。また、JETRO 大阪本部においても、企業OBの専門家が各企業に寄り添って支援するサービスや共同進出支援事業も行っている。
- ・兵庫県も「ひょうご海外ビジネスサポートセンター」を(公財)ひょうご産業活性化センター内に設置し、中小企業の海外展開を支援している。国際ビジネスサポートデスクをおいており、現地の兵庫県人会のメンバーが機能を担っている(中国3か所、ホーチミン、インドネシア、バンコク、デリー)。ビジネスミッションも派遣しており、昨年度はベトナム、今年度はタイ、ミャンマーを予定している。今年4月にベトナムのドンナイ省と経済交流の促進を柱とする共同声明に調印した。今年度は、新規の海外進出にかかるFS補助金制度、県内大学への留学生を雇用した県内企業に対する助成金制度も設けた。

大野健一(リサーチャー)からのコメント:

- ・GRIPS 研究チームは、最近、関西以外の地域の支援機関にヒアリングしているが、空洞化懸念に対する認識はまちまちという印象。また、今年度ベトナム投資計画省に関西デスクを設置するとのことだが、既に愛知県は同省にデスクを設置し、愛知県企業と外国投資庁長官との意見交換会を年4回開催している。ベトナム側の負担を考えると、いずれかの時点で日本が共通になる必要があるのではないかと。JETROの支援は、新たなツールが加わったわけではなく、今

までやってきたことを現地プラットフォームとしてパッケージで提供することが特徴と理解。

## 2. 基調講演

関智宏氏（阪南大学経営情報学部准教授）——「ものづくり中小企業の東南アジア進出、タイの事例から」

- ・タイの一人当たり GDP はマレーシアとインドネシアの間であるが、バンコクだけで見ると既に韓国に匹敵するため、バンコク周辺に企業が集積している。タイで実際に活動している日系企業は 3,651 社。
- ・タイへ進出した日系中小企業の特徴は、①タイの成長に併せ進出後に飛躍的に規模を拡大、②系列等の「しがらみ」のない受発注取引、③日本の技術に対する正当な評価、の 3 点である。タイ企業は、日系中小企業とのタイアップを通じた技術力の向上を強く望んでいる。また、日系中小企業に信頼関係を求めている。
- ・日本の中小企業が新興国に進出する際の最善の形態はタイ企業との国際合併である。その理由として、①初期投資が少なくて済むこと（出資金、工場等）、②事業スピードの担保（現地の法制度を熟知し労働者確保でも問題がないので、コア事業に専念できる）、③知名度の向上（合併パートナーの家柄、知名度）等があげられる。なお、国際合併が出来なかった会社に理由を確認したところ、①主導権をとりたい、できれば独資という考え、②打診のスピードについていけない、③送り出す人材を決められない、等があった。
- ・タイの労働市場は、賃金が年々上昇し、採用が難しい状況にある。単純労働は既にミャンマー人（特にタイ語を話すカレン族）、カンボジア人の移民労働者が担うようになってきている。
- ・タイ進出後の経営課題として、①規模拡大に伴うマネジメントの問題、②（受発注が系列のしがらみがない反面）取引を解消されるリスクがあるので、営業力等の経営力をどう養うか、③国際合併をどのように誰が仲介するか、便益をどう担保していくか、拠点の多国籍化に伴って日本の拠点の位置付けをどうするか、等がある。
- ・中小企業は少ない人材、限られた資源で社運をかけて海外進出しているので、是非支援してほしい。同時に、企業規模によって必要となる支援が異なってくることに留意すべき。

### <質疑応答、意見交換>

- ・現地企業との合併で収益があがれば、利益還元を通じて日本国内（本社）における技術開発が進み、結果として空洞化の歯止めになるという考えか。（→市場をどこで確保するか、どの産業分野に属するか（消費財 vs. 産業財）などによって、どこで技術開発を強化していくかが異なってくる。）
- ・東南アジア域内で工程間分業、クラスター化が進むなか、タイをハブとする企業戦略をもって合併会社を設立する動きもあるのではないか。（→ASEAN 諸国は経済レベルや産業構成が異なるので、工程間分業ができる可能性はある。しかし、中小企業の進出の場合は、生産ネットワークのどこに組み込まれるかによる。また、限られた経営資源に鑑み、取引先や人材確保の状況等を考えて進出国を決めるべき。）
- ・進出形態として国際合併が良いとのことだが、ベトナムでは合併先を通じて知名度の向上をめざすことは難しい。（→タイでは主に中華系がビジネスを担っているため、一族の名前で通る場合がある。他国においても合併パートナーの知名度やブランドを利用できることがあるという趣旨で申しあげた。）
- ・最近、ベトナムやカンボジアも中小企業の進出先として注目を集めているが、タイへの進出を薦める理由は何か。（→日系企業の集積の厚さ、タイ人の技術力の向上等、ビジネスしやすい環

境がある。また、生活レベルも比較的高いので住みやすい。)

- ・ 当社は、ドンナイ省のロンドウック工業団地の中小企業専用レンタル工場に進出する日系中小企業に対するサポート会社の設立を計画しており、先般、ドンナイ省から関連する 3 種類のライセンスの取得に成功した。ここに至るまで支援機関に様々な協力をいただいた。政府からは共同進出補助金(調査費用)がもらえることになった。大阪商工会議所の共同進出勉強会には現在、9 社が参加している。サポート会社は 9~10 月末から稼働予定だが、中小企業が楽に進出して成功した事例を作り、中小企業に自信をつけたい。
- ・ 中小企業の海外進出に関し、JICA は ODA としてできる支援をするため、事業化調査等による支援を 2 年前から実施している。予算は年間 60 億円。中小企業支援は JICA 単体では難しいので、プラットフォームへの参加を通じて協力しており、今後、関西企業との接点を広げていきたい。

大野健一(リサーチャー)からのコメント:

- ・ タイとの比較でベトナムのビジネス状況を述べると、仕事量は相当あるので成功している企業がある一方、すぐ撤退する会社もある。また、タイのように日本企業の技術力を理解するレベルに達していない。進出形態については、一般的にベトナム企業との合弁はリスクが高いと言われており(契約を守らない企業が少なくない)、ベトナム進出においては、まずパートナー人材を確保し、そこから基盤を固めていく方がよいとの印象。
- ・ 日本の公的機関は、「日系企業のビジネスモデル」(進出を決断するのは遅いが、決めたら何があっても撤退しない、現地人材を育てる、コンプライアンスを遵守する等)を進出国側にもっとアピールすべき。

領家誠氏(大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課参事、リサーチャー)のコメント:

- ・ 本研究とは別に、タイと日本企業の協力関係構築を目的とした JICA の「お互いプロジェクト」に関わっている。これには、日本企業の共同進出支援、インフラ関連企業の進出促進・支援が含まれるが、軒先ビジネスの可能性と現地でのコンサルティング人材の必要性が分かったので、支援方法を検討中。また、マッチングの際に現地企業の技術評価をするため、センサス手法の導入について現地の中小企業診断士による審査等ができないか考えている。本研究とも連携できればよいと考えている。

### 3. 総括(林敏彦:APIR 研究総括)

- ・ 6 月初に開催した APIR フォーラム「ベトナムなう」の反響が非常に大きかった。今年はベトナムとタイの比較研究ということで楽しみにしている。興味深かったのは、関西地域は海外展開支援に積極的だが、諏訪や愛知は少し抑えたトーンであること。関西が先頭を走り情報発信になるならば良いが、前のめりにならないよう注意が必要。
- ・ タイは王様、家系、日本との長い付き合いという特徴があり、日系中小企業にとってタイ企業との合弁というソリューションがあるが、ベトナムはニュアンスが異なり、日本の商品や技術等の魅力をアピールしていかなければならないと理解した。韓国や中国はどのような戦略で東南アジアに進出しているのか、また事業展開を迅速に決断する中国と、慎重だが堅実な日本に対してホスト国がどう思っているのか等、知りたいところ。日米貿易摩擦の際に米国通商代表が「日本はなかなか Yes と言わないが、Yes と言えば絶対やるので好きだ」と言っていたのを思い出した。

以上