

『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 3 回) 議論のポイント

日時: 2013 年 10 月 3 日(木) 9:30~12:00

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、40 名

冒頭、大野泉(リサーチリーダー)より、第 3 回研究会の趣旨を説明した上で、研究チームを紹介。日本は新しい国際化の時代を迎えており、Tier 3、4 の中小企業自らが海外進出を検討するようになってきている。そのような中、日本として新しいものづくり戦略ビジョン及びその実施方法を検討しなくてはならない段階に来ている。今年度の研究は、ベトナムを引き続き念頭に置きつつ、より産業集積が進んでいるタイとの比較、大阪に加えて他の地域の取り組みについても調査するもの。本日は、第一部で 9 月に行ったタイ現地調査の報告、第 2 部では JICA 専門家としてタイ政府(国家経済社会開発委員会)の政策顧問をされている松島専門家に「タイ・プラスワン」という視点でタイでの取り組みにつきご説明頂く。

## 1. 報告

大野泉(リサーチリーダー)——タイ現地調査報告「日系中小企業のタイ進出、現地の取組とベトナムへの示唆」

- ・2013 年 9 月 1 日から 7 日かけて、研究チームでタイ現地調査を行った。調査の目的は、日系中小企業が進出する際の相手国の受入体制や諸施策、ビジネス環境につき情報収集し、ベトナムのそれと比較することである。
- ・インラック首相は 2012 年末に策定した国家戦略の中で New Growth Model として①競争力強化、②包括的な成長、③グリーン成長、④行政の効率化を重点分野とする方向性を打ち出し、経済・企業関連では①最低賃金の大幅引き上げ、②インフラ整備のための 2 兆バートプロジェクト、③コメの高値買取制度といった政策を実施している。また、2015 年の ASEAN 経済統合を控え、タイ政府は自国産業の高度化を図る考え。具体的な施策としては、例えばタイ投資委員会(BOI)が投資恩典制度を見直し、ゾーン別恩典を廃止すると共に対象業種を減らす一方、高付加価値・知識集約型産業への恩典を付与する。その他、タイ自動車インスティテュートやタイ工業団地公社(IEAT)、科学技術・イノベーション室(STI)も同方針に沿った戦略を実施する予定。
- ・タイのビジネス環境につき進出日系企業からヒアリングしたところ、大きな不満はないが、人材不足、及び BOI による投資恩典制度変更において拡張事業の場合に土地所有権が維持できるかという点が当面の懸念材料とのことであった(BOI によると、土地所有の特権は維持すること)。現地企業との競合に関し、現地企業の技術力は向上しているが、納期、品質管理、アフターケアなどでまだ日本企業に優位性があるとのこと。また、日本国内に比べて、系列のしがらみがない点も良いとのこと。現地企業との JV については見解が分かれ、会計・法律の考え方などで難しい面もあり、むしろサプライチェーンに組み込んで彼らの能力を引き上げていく方が相互メリットがあるという意見もあった。
- ・日本は ODA や経済協力等(JICA、HIDA(旧 AOTS、JODC)、JETRO)を通じて、長年、タイの産業人材育成を支援してきた。これらの支援で蓄積された人材ネットワークを日系中小企業進出支援においてもっと活用できるのではないか。また、最近、日系中小企業のタイ進出支援に関し、チュラロンコン大学サシン日本センターと阪南大学、泰日経済技術振興協会、JICA(お互いプロジェクト)、HIDA が様々な取り組みを行っている。
- ・「タイ・プラスワン」というのは、リスク回避的意味合いで使われるチャイナ・プラスワンとは異なり、

タイに拠点を置きつつ労働集約的な機能をより賃金の低い周辺国に移していくという考え。バンコク日本人商工会議所の調べによると約 6 割の日系企業が既に検討中であり、タイ政府もそれに向けた政策を実施している。

- ・近年、日本からタイへの直接投資は急増しており、タイの政府機関も日本の自治体等の訪問が非常に増えたと言っていた。それに対するタイ政府のスタンスは、成長しつつある現地企業との競争を避け、高度技術をもたらす企業、ミッシングリンクを補完する企業を特に奨励するといった「条件付き歓迎」であった。
- ・タイとベトナムの一般概況を比較すると、タイは中所得国であり、日本企業の集積も進んでいるため生活環境面が安心、BOI の能力が高いという利点がある一方、製造業作業員の賃金はベトナムの 2 倍以上、失業率も非常に低く雇用が逼迫している。また、タイでは裾野産業が育っており、競争が激化している。日系企業に対する政府の反応も、ベトナムは日系中小企業向け工業団地を多数設置するなど「熱烈歓迎」である一方、タイは「条件付歓迎」。こうした背景を踏まえると、ベトナムへの進出ではベトナム政府への進言（例えば、工業団地ユーザー目線の意見）等が重要になるのに対し、タイでは政府及び現地企業と Win-Win の関係を築いていくことが大事であろう。日本政府としても、これまでの支援等で蓄積した人材・組織ネットワークを如何に活かすかというビジョンを、ASEAN 諸国との関係を踏まえた上で政策として掲げるべきである。
- ・タイに進出した中小企業であり、他企業の進出も支援している V.I.T.社伊藤社長は「タイで仕事させてもらっている、タイの土地と人々をお借りしてものづくりさせてもらっている。そういった気持を持っていないと成功できない。」と言っていた。

青井登志子氏（近畿経済産業局通商部国際事業課長）：

- ・近畿経済産業局では、昨年より「関西ベトナム経済交流会議」を設置し、関西の中小企業が共同でベトナムに進出する取り組みを支援しながら、関西裾野産業集積モデル事業の構築に向けて、官民挙げた取り組みを進めている。本会議メンバー 11 機関が提供するベトナム進出にあたっての支援策について、「支援パッケージ」として取りまとめ、打ち出したところ。この関西裾野産業集積モデル事業については、関西の 11 機関のサポートがあることに加え、ベトナム中央政府、地方政府、工業団地管理会社、レンタル工場入居企業のサポート会社等の支援があることが大きな特徴。
- ・今次タイ現地調査では、「メコンの製造拠点」であるタイに学びながら、ベトナムに足りないものを補い作り上げていくにはどうすればよいのかという視点から参加させていただいた。その中で、現地で日本のものづくりが根付くには、産業人材の育成等が大事であると感じた。例えば、TPA 等が日本のものづくりを理解する人材を育成してきた功績は大きい。今後は、ベトナムにおいても、ベトナム政府が日系企業に何を求めているのか、関西企業が何を求めているのか等確認しつつ、タイと比較しながら課題解決に努めていきたい。

大野健一（リサーチャー）：

- ・タイとベトナムを比較すると、タイはベトナムより何十年も先に行っている。タイが良い点は BOI の体制や自動車戦略、裾野産業育成戦略がしっかりしていること。しかし、中小企業庁、IEAT は正直を何やっているのか分からないし、STI 政策もこれからという感じである。国家戦略も浸透していないようだ。また、自動車、食品関連の裾野産業は成長してきているので日系企業と競合するし、人件費が上がっているので労働集約的な産業は他国に移そうとしている。政府も産業の高度化をめざす観点から、進出企業に対し選択的になっている。一方、ベトナムにはそういう状況はない。関西がベトナムへの進出を奨励するのであれば、先方政府への関与が非常に大事になってくるであろう。

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):

- ・タイに進出するには JV が良いという話があったが、そのためには現地企業の情報収集が非常に大切である。タイでの情報源としては、JICA 専門家や V.I.T.伊藤社長はローカル企業にネットワークがあるし、TPA(JTEC から派遣されている山本氏)の会員ローカル企業データベースや診断士がある。一方、日本サイドの中小企業の把握も重要。現在、タイにおける産学連携、R&D は QCD がメインのようだが、例えば大学の設備の共同利用等を通じたパートナーシップ構築もできるのではないか。タイ・ドイツ職業訓練学校(TGI)は設備を公開して現地企業に使わせていたので、そういうニーズあるのではないか。

## 2. 基調講演

松島大輔氏(タイ政府国家経済社会開発委員会(NESDB)政策顧問、JICA 専門家)——「日泰ものづくりパートナーシップ構築に向けて」

- ・ NESDB は、タイ政府の国民計算、長期計画(5 年計画)策定、特別な政策の初期立ち上げ(軌道に乗ったら他省庁に移管)等を所掌する部門である。
- ・ 企業の新興アジア進出を勧める理由はシンプルにその方が儲かるから。統計によると、進出した企業は日本にいる企業の 3 倍の利益を上げている。また、タイの FTA/EPA で、日本の 3 倍の品目に関税がかからない上、タイ・プラスワンのカンボジアやミャンマーなどは特惠関税もあるので有利である。日本の国内における中小企業政策と海外進出は一体で考えなければならないと思っており、METI でもそろそろそうした方向で検討を始めていく。
- ・ タイ政府は、労働集約的産業は周辺国に移行していく方針であり、そのために最低賃金 300 バーツ(日額)へ引き上げた。それに呼応するように、日本企業は「尺取り虫」のように段々と国境沿いに外へ出て行っている。そのような中、国境開発は非常に大事である。ミャンマー国ダウエイの開発は日本の生産ネットワークがタイから西(ミャンマー、インド)へ行くために必要なもの。これにより、連結性、労働集約、素部材産業といった 3 つのミッシングリンクが解消する。インドのデトロイトとアジアのデトロイトをつなぐ構想である。
- ・ 特にダウエイそのものだけでなく、その回廊の沿線、泰緬国境沿いにティキ工業団地が計画されている。こちらは 2014 年着工予定であり、タイ・プラスワンの尺取虫を誘致するのに便利。在阪企業のシブバック型労働集約産業モデルにとってはうってつけであり、ミャンマー政府の停戦合意した少数民族カレン族への授産にも寄与し、社会的、国際的意義は大きい。在阪の中小企業がアジアの国造り、国際貢献に寄与する。
- ・ 今後、日本の製造業生産拠点はタイになってくる。また、ASEAN、インドもすり合わせ型ものづくりができる地域で日本の生産拠点になり得る。日本の産業を高度化するためには、サルの木登りのように、上にあがるために敢えて下の枝から手を放していくことも大切。シンガポール、タイなどはこのような退嬰的な産業の切込みを明確に方針を持ってやっている。
- ・ 現在、松島氏が中心となり実施している「お互いプロジェクト」は、当初は洪水をきっかけとした日タイ企業間の生産代替ネットワーク構築のためのプロジェクトであった。第二段階は、日本の企業とタイの足りない企業をつなぎ合わせることを目的として、今はミッシングリンク調査を通じて科学的に日本の中小企業が出られる場所が分かるような取組を行っている。日本の技術は要素技術なので、系列にとらわれなければ産業を飛び越えられる。日本企業もコア技術に気づくことが大事であり、鳥取県と協力して先駆的に技術センサスをやっている。これらは、これまでの情緒的なビジネスマッチングに変えて、科学的に進出先産業業種を特定し、具体的な企業の能力に応じた連携を確実にする。イノベーションとは、こうした要素技術やノウハウの組み合わせの妙であり新規軸。IPS 細胞ではなく、IPAD や IPHONE の事業化が重要になる。
- ・ 同じプロジェクトの中で、パイロット的に取り上げているライスバレープロジェクトでは、ジャポニカ

米で培った要素技術、ノウハウをタイのインディカ米に適用する事業もやっている。これも、パイをアジアに広げていく事業の一環。

- ・現地進出の支援として、既に進出した企業が今後進出する企業にスペースとノウハウを提供する軒先ビジネスについても検討を進めており、現在、法律関係につき弁護士に相談中である。こうした既出と進出の企業連携は、系列からの自立と系列の庇護の終焉という二重の意味で自由化した中小企業の円滑な海外進出の有効なツールとなる。
- ・近年、日本政府が企業の海外展開を進めているが、ツールがないのが実情。また、そういったコーディネーターができる人材もいない。その解決策の一つとして、案件を作る民間会社を創設し、プロデューサーを育成していきたい。
- ・今後は、日系中小企業が日本・下請けを脱して、技術を買ってくれるアジアで大きくなっていく時代だと考えている。1. 「お互い」プロジェクトへの参加、2. 「お互い」新会社への参画、3. ミャンマー・ティキ工業団地への関西中小企業の進出希望があれば取り次ぐのをお願いしたい。

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:

- ・「お互い」プロジェクトの主要な取り組みである案件形成においては、企業の技術をグリップし信頼関係を作ることが大事である。また、コーディネーション人材も必要。大阪府でも中小企業をグリップする政策がなくなってきており、MOBIO 設立時、呼びかけに対し企業が集まらず失敗した経験もある。また、「軒先ビジネス」については、先達で支援しても良いというところが多かったというのが背景にあり、こういった事実を発掘できたことにも意味がある。現地企業とのパートナーづくりにおいては、日本企業側の情報も必要であり、鳥取の技術センサスや診断士が活用できる。現在、本プロジェクトの各取組みが繋がってきたところであり、非常に面白くなってきている。

#### <質疑応答、意見交換>

- ・日本が ASEAN 域内での FTA/EPA を活用するのであれば、日本が TPP 参加に固執する必要はないのではないか？  
→(松島氏)日本はアジアなくして成長なしであり、ASEAN の FTA/EPA 活用の優先度は高い一方、日本が TPP をやると決めた瞬間に東アジア地域包括的経済連携(RCEP)が進んだという事実もあり、TPP 参加はある意味交渉カードになり得る。また、TPP の交渉にはかなり時間がかかりそうなので、企業はその前にアジアに出て稼いだ方が良いと思っている。企業のアジア進出にとって TPP は害ではないので、それはそれで良いと思っている。

池永美紀氏(HIDA 総合研究所調査企画グループ コンサルタント)のコメント:

- ・今回、「お互い」プロジェクトの一員として参加させてもらっている。現地でコーディネーター人材の調査をしたが、オールマイティーで出来る人はいないのが事実。よって、会社を作って専門家のネットワーク構築をしていくのが重要。また、現地に進出した日系中小企業が、個社で現地人材の評価・教育制度を一からつくるのは難しいので、タイの既存制度をどのように活用していくかを検討中。

大野健一(リサーチャー)のコメント:

- ・日本とアジア各国の産業政策を統合して考えるべき、新しいもの作っていくには既存を捨てていかなければならないという考え方に賛成。タイに進出すれば、しがらみなく仕事ができることも事実であり、リスクを取れる企業にはとてもよいフロンティアであろう。それを促す会社を作るというのもハイレベルだが良いことだと思う。一方、気になるのは、ミッシングリンク調査、工業団地調査、技術センサスは初心者への情報としては大事であるが、実際進出するには、コネや人脈等

インサイダーにならないと分からない情報も必要になってくる。行ってから分かるのでは遅い。行政としては、よく内情を分かっている人を活用する仕組み作りが大切であろう。また、学者や行政が先走るのではなく、現地を良く知っている人の情報を知った上で現地も喜ぶような形にしていけば成功するのではないか。ベトナム政府も産業政策をやっているが、行政主導で民間の声が分からずにやっているので注意が必要。

→(松島氏)然り。調査のための調査にはせず、ビジネスで実際に活用できるものにするつもりである。案件作りの会社も、半官半民で責任を持ってできるようにしたい。また、現地に根を張ってできるような人はいないのが実情であり、育成していく必要がある。

大野泉(リサーチリーダー)——次回予定

- ・次回研究会(12月または1月頃)では、タイとベトナムを比較しながら現地の工業人材に焦点を当てた報告・議論を行いたい。

以上