

アジアと日本の「ものづくり新時代」 を切り開く

大野 泉

(政策研究大学院大学)
政策研究科教授



日本のものづくり中小企業を取り巻く環境は大きく変化している。特にリーマン・ショック(2008年秋)以降、系列関係を脱して自立的に海外進出する中小企業の数が増えている。加えて、最近では、進出企業の規模がますます小さくなっている。例えば、日本のベトナムへの新規直接投資(認可ベース、ベトナム外国投資庁データ)は、2010年から2013年の間に件数は114件から352件へ3倍に増えたが、1件当たりの投資額は約1,800万ドルから約400万ドルと逆に小規模化している。その後、急激な円高が一段落し、ベトナム進出件数は若干減少したが、基本的な傾向は2014年(342件)、2015年(299件)も変わっていない。

もちろん、日本の製造業の海外進出は急に始まったものではない。1970～80年代前半は日米間・日欧間の貿易摩擦による関税・非関税障壁を回避するために、日系企業は欧米に生産拠点を移した。80年代後半はプラザ合意後の円高で、東南アジアに労働集約的な生産工程を移転する輸出拠点構築が進んだ。そして90年代以降は、改革開放の進展で中国が「世界の工場」となり、同国への進出ラッシュが起こった。しかし、これらの時代の海外進出の主役は大企業で、下請け関係にある中小企業は大企業の要請により、追従して海外進出するが多かった。進出先では日系企業による日系企業のための部材生産網が形成され、日本国内の顧客関係や生産協力は海外でも維持された。大企業との長期的な取引関係を持たずに世界市場で事業展開するものづくり中小企業も存在したが、その数は少なかった。

ところが最近では、長期的な取引関係にもとづいた「日本式生産モデル」が崩れ、中小企業が自らの経営判断で進出するケースが増えている。内需・外需の落ち込み、新興国との競争激化など、リーマン・ショックを境に世界的規模で経営環境が大きく変化し、大企業はグローバル調達や部品の現地調達・標準化を加速するようになった。これに少子高齢化や中小企業の後継者不足などの日本特有の課題が絡まり、今日の展開になっている。技術オンリーの町工場でさえも海外進出を考えざるをえなくなった点において、これは新時代の幕開けを意味するといえよう。

筆者は、もともと途上国の産業発展や日本の経済協力をフィールドにしてきたが、こうした動きを受けて、5年ほど前から、日本の中小企業の海外進出とアジアの産業発展の関係性に着目した研究に取り組んでいる(『町工場からアジアのグローバル企業へ—中小企業の海外進出

戦略と支援策』(編著、中央経済社、2015年)。新しい「国際化」の時代を、日本の中小企業の海外進出を通じて、日本とアジアにとって互恵的な「ものづくり新時代」にしたいとの思いからである。

当然ながら、中小企業にとって海外進出のみが打開策ではない。だが、筆者が出会った企業の中には、自社の経営資源の特性や強みを活かした発展戦略をつくり、グローバル企業への飛躍をめざしてアジアに進出している町工場が幾つもあった。以下、中小企業の町、東大阪にある2社を紹介しよう。

A社は、事業分野の拡張を目指して海外進出した例である。同社はベンチに特化した作業工具メーカーだが、「アジアの総合工具メーカーを目指す」というビジョンを掲げてベトナム進出を決めた。高級品路線を行き、グローバルに自社ブランドを確立することを目指している。そのために2011年に貿易商社を設立した。ベトナム工場で生産する工具をASEAN諸国等の海外市場に直接、輸出・販売するとともに、他社が生産する良い工具も輸入・販売していく構想だ。

B社は、精密部品を専門とし、国内160社と企業ネットワークをもち、素材調達、精密機械加工、熱処理、表面処理、組立てまで一貫した受注生産を行っている。同社は、この「トータルコーディネート力」を活かして優良なローカル委託先とネットワークを構築し、現地の生産システムの中でより上位につくことを目指しベトナムに進出した。2014年ホーチミン市に駐在員事務所を設立し、目下、現地の優良パートナーを発掘して生産委託し、委託先企業に技術面や品質面の指導を始めている。将来はベトナムに生産拠点を設ける予定である。

両社に共通している点は、①明確なビジョンと発展戦略をもった進出であること、そして②知日ものづくり人材をフルに活用していることである。A社は、本社で雇ったベトナム人技能実習生に帰国後も現地で働いてもらうことで、雇用の提供と高品質のものづくり実現に取り組んでいる。また、現地工場の運営はベトナムに勤務経験のある商社OBが担っている。B社は、大卒ベトナム人を本社採用して知日人材に育て上げ(8名)、このうち2名を駐在員事務所に経営幹部として派遣し、マネジメントと技術指導の両方を担わせている。

日本の中小企業は、大企業と比べてはるかに、経営リソースの制約が大きい。また、一般的に、技術面は突出して秀でているが、経営・営業・語学等の企業能力は十分でない。したがって、日本水準の生産管理・品質管理を習得した現地の中核技術者や、現地従業員のマネジメントができる人材を確保することが極めて重要になる。ここにおいて、日本が長年アジアで取り組んできた、人材育成・交流事業(留学生、技能実習生、あるいは政府開発援助(ODA)による産業人材育成や中小企業・裾野産業育成支援など)を通じて育んだ知日人材が果たす役割は大きいと思われる。

途上国支援の現場で筆者が感じるのは、多くのアジア諸国の官民が、自国の産業高度化のために日本のものづくり中小企業の進出を強く望んでいることだ。新しい「国際化」の時代——この歴史的機会を日本とアジアの双方にとって有益な、「ものづくり新時代」を切り開くチャンスとして戦略性をもって取り組みたいものだ。