

# APIR Commentary No.28

## 新時代を迎えた日本企業の海外展開 ～途上国の現場との連携を強化せよ～

リーマンショック後に加速した日本企業の海外展開をうけて、2011年頃から、政府開発援助(ODA)事業においても途上国で活動する日本企業との連携が強化されている。注目すべきは、これをコア業務とする経済産業省や日本貿易振興機構(JETRO)、海外産業人材育成協会(HIDA)等の諸機関のみならず、個別企業からの提案に今までほとんど関与しなかった外務省や国際協力機構(JICA)が、ODA予算を充当した新事業を次々と立ち上げていることだ。経済産業省と関係機関も、BOP(Base of the Pyramid)ビジネスと呼ばれる、途上国や新興国の社会課題解決にビジネス本業で貢献する事業に取り組む日本企業への支援を本格化しており、ビジネスと途上国の現場との接点が広がっている。

中小企業の海外展開支援については、国内産業の空洞化への懸念から、数年前まで政府や地方自治体は慎重な姿勢をとっていた。しかし、「国際化」の新たな波をうけて、政府は2010年頃から「守り」から「積極支援」へ政策転換を図った<sup>1</sup>。ODAを活用した企業との連携推進の背景には、途上国に流入する民間資金が急増するなか、環境・気候変動、感染症、食料、エネルギーなど、貧困問題やグローバルな課題解決のために日本企業をはじめとする民間セクターの技術やノウハウ、革新的アイデアの活用が役立つこと、しかも途上国と日本の双方に恩恵が及ぶことが強く認識されるようになったことがある。安倍政権は「日本再興戦略」(2013年6月発表)の3つのアクションプランのひとつに国際展開戦略を掲げ、インフラ輸出や中堅・中小企業の海外展開などで具体的な数値目標を設定し、「経済協力の戦略的な活用」を含めて積極的に取り組む姿勢を示している。

では、新しい「国際化」の波はどのような特徴をもつのか。また、新時代の日本企業の海外展開は、ODA事業を含む途上国の現場での取組にどのような意味をもつのだろうか。

### 新しい「国際化」の波

日本の製造業企業の海外直接投資は、大別すると、①1970年代～1980年代前半、②1980年代後半、③1990年代以降、の3つの段階を経てきたが、2008年9月のリーマンショック以降、新しい国際化の時代が到来したといえる。1970年代～1980年代前半は、日米間・日欧間の貿易摩擦が日系企業の海外直接投資の主要因となり、日系企業は欧米諸国が設けた関税・非関税障壁を回避するために、輸出代替として、欧米諸国に生産拠点を移した(「貿易障壁回避型」)。また東南アジア諸国が採用した輸出志向型の工業化政策をうけて、輸出加工区への進出が始まった。1980年代後半は、プラザ合意後(1985年)の円高で日本国内の賃金や他の生産費が欧米やアジア諸国と比べて急上昇した結果、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(「低コスト追求型」)。1990年代以降は、中国の改革開放の進展が要因となり、世界中から同国への進出ラッシュが起こった。さらに現在進行中の二国間や地域の貿易自由化の進展は、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ている。

<sup>1</sup> 中小企業庁『中小白書 2010年度版』、平成22年4月。

これら 3 つの段階の日系企業の海外直接投資は、要因や対象地域に違いはあるものの、いずれも製造業大企業が主役だった。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場合が多かった。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。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。大企業との長期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。

これに対してリーマンショック以降、日本式生産モデルのフルセット型の海外移転が崩れ、自らの経営判断で海外進出する中小企業が増えている。進出理由も、表のとおり、安価な労働力等の「低コスト追求型」から工業中間財の「販路追求型」へと変化している。販路追求には従来の下請関係を海外で維持する場合もあるが、海外の新しい顧客開拓(日系・非日系企業を問わず)が、より重要になっている。技術オンリーの町工場ですら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。加えて、最近では、チャイナ・リスク回避のために東南アジアへの進出が増えている。今までは海外生産拠点として中国が圧倒的にトップであったが、2012 年に実施された各種調査によれば、今後、進出を計画している国としてタイが急増、ベトナムとインドネシアが続いている<sup>2</sup>。

表 日本の製造業の海外直接投資の動向

時期	FDIの主な動き	影響を与えた要因	為替相場
1970年代～ 80年代前半	・北米・欧州向けFDIが急増 ・アジアNIES向けのFDI増加	・貿易摩擦(日米、日欧間)、関税・非関税障壁を回避するために現地生産 ・アジアNIESの輸出加工区・経済特区への進出	・変動相場制移行(73年)に伴う円高・ドル安
1980年代後半	・アジアNIESからASEANへ徐々にシフト	・低賃金労働の活用、労働集約的な生産工程の移転	・プラザ合意(85年)に伴う円高・ドル安
1990年代～ 2000年代初頭	・中国向けFDIの急増 ・98-99年はアジア向けの割合は低下するが、2000年以降は増加	・中国の改革開放の進展、中国市場の拡大(2001年:中国WTO加盟) ・アジア地域の企業の能力向上、産業集積	・アジア通貨危機(97年)
2010年頃以降	・ASEAN向けFDIの増加 ・インドやミャンマーへの関心 ・中小企業の海外進出(大企業追従でなく、自らの経営判断で)	・グローバル化、ASEAN経済統合による生産拠点や輸出拠点の再編 ・チャイナ+1	・リーマンショック(08年)後の円高

(出所)久保田典男「第2章:中小企業の海外生産展開」p.33、図表2-2(『中小企業の国際化戦略』額田・山本編著、同友館、2012年に収録)を参考にして筆者作成。

### 従来型の官民連携とは何が違うか

日本は長年、東アジア地域で貿易・投資・援助が一体となった協力を行い、これら諸国をダイナミックな生産ネットワークに組み込むことに成功し、「東アジアの奇跡」とも呼ばれる今日のアジアの発展に貢献してきた。経済産業省は、これを「ジャパン ODA モデル」と謳っている。日本の ODA は、産業インフラ整備の支援(円借款)、市場経済の機能を強化する制度インフラ構築や人材育成支援(技術協力)を通じて、民間企業導入の「触媒効果」として機能し、日本をはじめとする民間企業の直接投資の促進、原材料・最終製品の輸出入による貿易の振興、そして相手国の開発に貢献してきた<sup>3</sup>。

ただし、ODA が触媒効果を発揮した上述の官民連携メカニズムは、製造業大企業の海外進出を軸とした日本式生産関係の中でのものだった。近年加速している新しいタイプの企業進出は、新興国や途上国を、生

<sup>2</sup> 近畿経済産業局「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。商工中金「中小企業の経営改善策に関する調査」2013 年 1 月調査。

<sup>3</sup> 渡辺利夫・三浦有史『ODA(政府開発援助):日本に何ができるか』中公新書、2003 年。

産拠点にとどまらず消費市場としても重視し、大企業とその系列企業だけでなく独立系の中小企業も巻き込んだ広範なものである。アジアがグローバルな生産・販売拠点となった新時代には、企業にとっても、現地の人材・組織を組み込んだネットワーク構築が一層、重要になってくる。それゆえ、従来型の官民連携を超えた、新しい意味での民間連携が必要になっている。

典型例が、BOP ビジネスである。企業は、貧困層が直面する「BOP ペナルティ」(Access、Affordability、Availability)を克服して人々のニーズに合った製品やサービスを提供しなければならない。そのためには、研究開発、設計、流通販売などを含む「現地化」は不可欠だ。中小企業の海外進出においても然りである。一般的に、日本の町工場は卓越した技術力をもっているが、経営戦略や営業・マーケティング能力・外国語などにおいて大きな制約に直面している。ものづくり中小企業が大企業に頼らずに海外進出する場合は、不足するリソースを現地の人材・組織などで補完し、町工場がグローバル企業に発展していく方策を考えることが重要になる。ここでいう民間連携は、日本が実践してきた投資・貿易・援助を組み合わせた取組よりも、はるかに広く深く、現地の人材、仕組み、関係構築を必要とするものなのだ。

日本が長年支援してきたアジア諸国には、ODA 事業や経済協力で培った現地の人材・組織ネットワークが育ってきている。また、日本企業 OB を含め、多くの専門家人材が現在、途上国の現地で活躍している。新時代を迎えた日本企業の海外展開においては、こうした現場の「財産」をフルに活用して、政府のみならず、地方自治体、経済団体、大学、NPO 等をまきこんで産官学で現地の人材・組織ネットワーク構築を進めていくことがきわめて重要になる。

< 主席研究員 大野 泉 (政策研究大学院大学教授), [contact@apir.or.jp](mailto:contact@apir.or.jp) >

- ・本レポートは、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当研究所の見解を示すものではありません。
- ・本レポートは信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された内容は、今後予告なしに変更されることがあります。