

# グローバル下の都内中小製造業の課題

山田 卓司

## はじめに

わが国製造業は国内需要の低迷、コスト競争激化などへの対応のため生産拠点を東アジアとりわけ中国へ移転させている。また一方で、海外からはユニクロに代表される安価な製品の流入の増大や国内の技術者が中国企業に渡り、技術指導しているという報道も多い。ITの進歩による情報も含め、人・もの・金が国境を越えるグローバルな動きに拍車がかかっている。

わが国経済はバブル経済崩壊後、経済の低迷が続く、都内製造業は長期に渡って仕事量の減少、受注単価の引き下げなどの事態に直面している。近年は特にデフレの懸念が指摘され、市場の縮小、設備投資の停滞、価格低下が一段と進んでおり、中には人員の整理、賃金の引き下げ等、厳しい対応を迫られている企業も多い。

こうした都内中小製造業の停滞の原因を、全て大手企業の海外進出や東アジア等の現地企業の台頭によるものであるということはいえないが、今後ますますグ

ローバル経済化が進み、とりわけ東アジア経済の成長とわが国企業との緊密化が進むことが予想されるなか、国際的な視野から中小製造業の経営について考えることが必要となっている。

この小論では、東京都で実施した「産業課題調査に係わる調査 企業の海外進出及びその影響調査」<sup>1</sup>をもとに、都内中小製造業の経営実態、海外展開の現状等を把握し、さらに中小製造業支援施策について、考察するものである。

## 第1節 都内中小製造業の経営実態 小規模ほど低迷する業績

### 1. 売上高の推移

3期前（前々々期）からの売上高の推移を大規模企業（「従業者数50人以上のアンケート」、以下同じ）と中小規模企業（「従業者数49人以下のアンケート」、以下同じ）で比較する。売上高が3%以上減少している企業は、大規模企業では55.6%であるが、中小規模企

<sup>1</sup> 調査はファッション系業種（繊維製品、衣服・その他、なめし革・同製品、貴金属、装身具）と機械金属系業種（金属製品、一般機械、電気機械、輸送用機械、精密機械）を対象に、中小規模企業（49人以下）と大規模企業（50人以上）に分けて行った。中小規模企業については有効発送数1,858、回収数670、回収率36.1%、大規模企業については有効発送数875、回収数297、回収率33.9%である。ヒアリングは30社を実施。調査の実施時期は平成14年10月～12月。

業では67.3%と全体の7割弱を占めており、中小規模企業で売上が減少している企業が多い。一方、3%以上増加している企業は、大規模企業では24.6%であるのに対し、中小規模企業では13.5%であり、大規模企業に比べて10ポイント以上少なくなっている(表1)。

## 2. 前期の営業利益

大規模企業の前期の営業利益の状況については、黒字とする企業は65.7%であり、赤字の企業は29.3%である。中小規模企業では、黒字企業は40.6%であり、赤字の企業は55.7%と半数以上を占めている。大規模企業と比べたとき、中小規模企業の業績の低迷は明らかである(表2)。

## 第2節 海外展開の現状

### 1. 大規模企業ほど進む海外展開

大規模企業においては、現在、海外に直接投資による事業所が「ある」企業は297社のうち82社で27.6%、「無い」は215社で72.4%である。大規模企業では3割弱の企業が現在海外事業所を保有している。

一方、中小規模企業においては、海外進出している企業(生産拠点を所有)は、670社中23社であり、全体の3.4%しかない。小規模企業にとって海外進出はかなり難しいといえる(表3、表4)。

### 2. 海外展開の中心は大規模も中小規模も「中国」

大規模企業における海外展開は、生産拠点では「中国」「アセアン4」を中心とした東アジアが主体であり、販売拠点では「北米」「欧州」「中国」「シンガポール」など先進国からアジアと幅広い展開となっている(表5、表6)。

中小規模企業では海外事業所では生産拠点が大多数を占めることもあって「中国」が最も多く、次いで「北米」となっている(表7)。

### 3. 中小規模企業の得意先の海外展開とその影響

中小規模企業の「最も売上高の多い得意先の海外展

表1 売上高の推移(3期前との比較)

	3%以上増加	3%以上減少
大規模企業(50人以上)	24.6%	55.6%
中小規模企業(49人以下)	13.5%	67.3%

表2 営業利益の状況

	黒字	赤字
大規模企業(50人以上)	65.7%	29.3%
中小規模企業(49人以下)	40.6%	55.7%

表3 海外事業所(大規模企業)

全体	有る	無い
297	82	215
100.0%	27.6%	72.4%

表4 海外の生産拠点(中小規模企業)

全体	所有している	所有していない	無回答
670	23	492	155
100.0%	3.4%	73.4%	23.1%

開の状況」は、「既に、海外に生産拠点を保有」が28.1%、「既に海外から部品を調達」が22.5%、「既に海外に販売拠点を保有」が19.7%である。「海外展開はしていない」が25.1%であり、取引先が海外展開していない企業は4分の1にすぎない(表8)。

得意先が海外展開することによる直接的な影響としては、「取引先からの受注量が減少」が26.9%と最も多い。次いで、「取引先からの受注単価が引き下げられた」が13.5%と続く。「海外展開しているが、特に影響はない」は12.4%である。また、「海外展開しておらず、影響はない」が23.9%であり、海外展開等の「影響のない」企業は両者合計して36.3%に止まり、何らかの影響のある企業は47.1%に上る。なお、「海外からの受注が増加」や「海外市場に進出」などの影響もわずかながらある(表9)。

### 4. これからも続く大規模企業の海外展開

今後3年間に、直接投資による事業所を海外に「展開する」企業は10社で3.4%、「検討中」が37社で12.5%である。検討中を含めると海外展開の可能性のある企業は16%にのぼる。なお、「展開しない」は154社、51.9%と過半数を占める(表10)。

前問で「展開する」企業と「検討中」と回答した企

表5 大規模企業の海外工場の立地（現在）

全体	中国	韓国	台湾	香港	シンガポール	アセアン4	北米	欧州	その他
64	41	9	8	5	8	37	19	13	7
100.0%	64.1%	14.1%	12.5%	7.8%	12.5%	57.8%	29.7%	20.3%	10.9%

表6 大規模企業の海外営業所の立地（現在）

全体	中国	韓国	台湾	香港	シンガポール	アセアン4	北米	欧州	その他
54	22	10	15	20	22	18	28	23	8
100.0%	40.7%	18.5%	27.8%	37.0%	40.7%	33.3%	51.9%	42.6%	14.8%

表7 中小規模企業の海外生産拠点の立地（現在）

全体	中国	韓国	台湾	香港	シンガポール	タイ	マレーシア	フィリピン	北米	その他
23	10	1	2	3	1	3	1	1	4	3
100.0%	43.5%	4.3%	8.7%	13.0%	4.3%	13.0%	4.3%	4.3%	17.4%	13.0%

表8 最も売上高の多い得意先の海外展開

全体	既に、海外に生産拠点を保有	既に、海外から部品・製品等を調達	既に、海外に販売拠点を保有	海外展開は実施していない	わからない	無回答
670	188	151	132	168	143	52
100.0%	28.1%	22.5%	19.7%	25.1%	21.3%	7.8%

表9 得意先の海外展開による影響

全体	海外展開しておらず、影響はない	海外展開しているが、特に影響はない	取引先からの受注量が減少した	取引先からの受注単価が引き下げられた	取引先からの受注が増加した	海外からの受注が増加した	得意先から海外進出を要請された	海外市場に進出した	その他	無回答
670	160	83	180	91	17	5	3	20	111	
100.0%	23.9%	12.4%	26.9%	13.6%	2.5%	0.7%	0.4%	3.0%	16.6%	

業47社のうち、工場を展開するとした企業は42社（89.4%）であり、大部分が工場の展開を考えている。工場の進出地域としては、「中国」が32社で76.2%と、大部分が中国進出を考えている。次いで「アセアン4」で9社、21.4%であり、それ以外の地域に進出を予定する企業は少ない。中国を含むアジアに工場を展開若しくは検討している企業は9割以上に及ぶ（表11）。

5. 増加する大規模企業の海外仕入

海外からの仕入の状況は、原材料、部品・半製品、製品とも現在の「増加している」よりもこれから「増加させる」企業の割合が増加している。また、現在

「海外仕入はない」とする企業の割合はほぼ50%前後であるが、これからも「海外仕入はしない」とする企業の割合は20%台後半へと減少しており、大規模企業において海外仕入れは増大すると考えられる（表12）。

6. 今後も低い中小規模企業の海外展開

中小規模企業の今後の海外生産拠点保有（直接投資による）に関する考えは、「今後とも海外に生産拠点を保有するつもりはない」が56.7%と最も多い。「拡大する」は1.3%であり、「検討中」は6.9%であり、海外展開を拡大する可能性については8%に過ぎない（表13）。

表10 今後3年間の海外への事業所の展開

全体	展開する	検討中	展開しない	わからない	無回答
297	10	37	154	94	2
100.0%	3.4%	12.5%	51.9%	31.6%	0.7%

表11 今後3年間に海外工場を立地する地域

全体	中国	韓国	台湾	香港	シンガポール	アセアン4	北米	欧州	その他	無回答
47	32		2			9	2	1	2	5
100.0%	68.1%		4.3%			19.1%	4.3%	2.1%	4.3%	10.6%

表12 「海外仕入」の現状と将来（大規模企業）

	現在「増加している」	これから「増加させる」	現在「ない」	これから「しない」
原材料	8.1%	14.5%	53.2%	29.6%
部品・半製品	16.5%	23.6%	46.8%	25.6%
製品	16.8%	21.9%	49.5%	27.3%

表13 今後の海外の生産拠点（中小規模企業）

全体	今後とも海外に生産拠点を保有するつもりはない	海外の生産拠点は現状を維持する	拡大する 自社の生産拠点を海外の合併会社等	縮小する 自社の生産拠点を海外の合併会社等	検討中	わからない	無回答
670	380	24	9		46	89	122
100.0%	56.7%	3.6%	1.3%		6.9%	13.3%	18.2%

表14 今後の委託生産（中小規模企業）

全体	今後とも海外企業への委託生産はするつもりはない	海外企業への委託生産は現状を維持する	海外企業への委託生産は拡大する	海外企業への委託生産は縮小する	検討中	わからない	無回答
670	338	11	23	1	42	103	152
100.0%	50.4%	1.6%	3.4%	0.1%	6.3%	15.4%	22.7%

今後の海外企業への委託生産についても、「今後とも海外企業への委託生産はするつもりはない」が50.4%と最も多い。「拡大する」は3.4%、「検討中」は6.9%に過ぎない。海外進出および委託生産については、大規模企業に比べて中小規模企業は消極的である（表14）。

ただ、中小企業規模企業でも従業員数20人以上の規模になると、「今後の海外の生産拠点」について、「現状維持」、「拡大」、「検討中」を合わせて23%であり、また「今後の生産委託」でも同じく22%あり、20人以

上の規模になると海外展開を視野に置く企業も一定程度でてくる。

### 第3節 中小規模企業の経営の問題点と振興対策

1. 中小規模企業における経営上の問題点  
問題点として最も多いのが、「受注・売上の減少」で72.5%であり、全体の4分の3と突出している。そ

表15 経営上の問題点 (中小規模企業)

全体	少 上 受注・ げの 減 売	従 業 者 の 高 齢 化	の 遅 れ の 対 応	技 術 革 新 の 遅 れ	備 の 過 剰	人 員 や 設 備 の 悪 化	等 操 業 環 境 の 悪 化	住 工 混 在	の 減 少	外 注 工 場	難 資 金 繰 り	そ の 他	特 に な し	無 回 答
670 100.0%	486 72.5%	252 37.6%	71 10.6%	24 3.6%	36 5.4%	67 10.0%	190 28.4%	16 2.4%	32 4.8%	37 5.5%				

表16 これからの事業展開 (中小規模企業)

全体	す る 現 在 の 事 業 を 継 続 す る	化 を 図 る 製 造 業 中 で 多 角 化 を 図 る	分 野 へ 転 換 す る 製 造 業 中 で 他 の 分 野 へ 転 換 す る	絞 り 込 み 特 化 す る 現 在 の 事 業 分 野 を 絞 り 込 み 特 化 す る	レ ス 化 造 し な い ( フ ァ ブ リ カ シ ョ ン 化 )	企 画 開 発 の み で 製 造 す る 他 の 業 種 に 転 業 す る	定 し て い る 近 い 将 来 廃 業 を 予 定 し て い る	そ の 他	わ か ら な い	無 回 答
670 100.0%	344 51.3%	97 14.5%	21 3.1%	42 6.3%	9 1.3%	9 1.3%	58 8.7%	7 1.0%	42 6.3%	41 6.1%

表17 必要とする振興策 (中小規模企業)

全体	の 著 作 権 保 護	加 工 ノ ウ ハ ウ	支 援 国 内 生 産 連 携	技 術 支 援	援 融 資 等 金 融 支 援	充 実 経 営 相 談 等 の 支 援	海 外 企 業 誘 致	設 備 投 資 支 援	国 内 工 場 へ の 支 援	海 外 調 達 の た め の 支 援	出 支 援 工 場 の 海 外 進 出	支 援 海 外 市 場 開 拓	そ の 他	わ か ら な い	無 回 答
670 100.0%	135 20.1%	203 30.3%	127 19.0%	252 37.6%	65 9.7%	17 2.5%	186 27.8%	35 5.2%	15 2.2%	42 6.3%	26 3.9%	121 18.1%	83 12.4%		

のほか、「従業者の高齢化」の37.6%、「資金繰り難」の28.4%等をあげる企業が多い (表15)。

また、これからの事業展開の方向としては、「現在の事業を継続する」が51.3%と過半数を超え最も多く、次いで「製造業の中で多角化を図る」が14.5%である。「近い将来廃業を予定している」企業は8.7%であり、50人以下の企業では近い将来1割近い企業の廃業が予想される (表16)。

## 2. 中小規模企業が求める振興対策

グローバル経済が進展するもとの、都内の中小製造業が必要と考えている振興対策は、最も多いのが「融資等金融支援」で37.6%である。資金繰りに苦しんでいる中小企業が多いことが分かる。次に多いのが、「国内生産連携支援」で30.3%、以下、「国内工場への設備投資支援」が27.8%、「加工ノウハウの著作権保護」が20.1%、「技術支援」が19.0%と続く。なお、「海外市場開拓支援」「海外調達支援」「工場の海外進出支援」も数%ながらある (表17)。

## 第4節 事例研究

### 1. 海外工場と国内工場が相乗効果を発揮 KB工業

KB工業は1941年創業の精密ばねを生産する企業であり、従業者数は全社で120人を超える。東京都大田区に本社・工場があるほか、宮城県 (1976年開設)、秋田県 (1989年開設) に工場がある。

OA機器、家電、自動車、医療機器等あらゆる用途のばねを製造しているが、主として特殊な精密ばねを生産している。以前は時計やカメラが主力であったが、技術革新によって製品にばねが使われなくなったので減少した。最近は医療機器用のばねが多くなっている。最近は受注量が減少し、コストダウン要請も激しい。あるメーカーからはコストダウン要請が年2回も来た。材料費に満たない価格を提示されることもあるという。

地方工場は夜間無人運転が可能であり量産品を生産しており、東京工場では点数が多く数量が少なく、人手がかかるものの生産を行っている。

## 海外工場進出

インドネシア工場は1997年に開設した。現在、従業者数は45人にまでになった。進出の経緯は、いずれ海外に進出しなければと思っていたので進出したということであるが、取引先のあてのないまま、リスク承知での進出であったという。

インドネシアを選んだのは、レンタル工場があり、投資金額が少なかったこと、他の地域に比べ清潔な印象であったこと、日本人に対してインドネシア人が親しみを感じていることなどであった。しかし、進出当初は取引先がなかったこともあり、非常に苦労したという。その後、以前日本に研修に来たことのあるインドネシア人を採用することができた。その人は簡単な日本語が話せ、工場運営にとっては好都合であったという。

また、社員1人派遣しているが順調にいくまでには工場管理等で社長は何度も足を運びアドバイスや改善活動を行ったという。他人に任せず社長自らが先頭に立って、軌道に乗るまで頑張ることが重要と思われた。

## 社長の海外工場保有の評価

「利益だけではないメリットがあり、中小企業は海外進出した方がよい。」というのが社長の意見である。

新しく取引を開始する際、海外に工場があるかを聞く企業もある。そして、海外工場があるという、担当者がほっとした顔をするという。海外工場を利用できるかどうか、取引するかどうかの判断材料になっているというのである。

また、インドネシア工場で開拓した取引先の日本本社の設計部門から注文が来ることもある。つまり、海外工場を保有することによって、海外工場の受注と国内本社の受注と相乗的な効果が生じているという。

社員を1名、責任者として派遣しているが、帰国するときは一人前の経営者となっているという。経営者として海外で1人で苦労したり、日本人会等を通して大企業の海外事業所の管理者と日常的に接するため、経営者としての感性が磨かれる。世界的な視野が広がり、為替の知識が当たり前となる。本社の経営幹部の

育成という観点からも、海外事業所の保有は有効であるという。

## 施策等に対する要望

### (1) 海外進出支援

進出前にジェットロ等のセミナーに参加したが、税金の煩雑さ、宗教問題、習慣、寄付（アンダーマナー）等の問題点等については触れられなかった。実際に進出してわかった問題点も多い。

### (2) 大企業の国内調達について

大企業が自社内で規定している「資材の海外調達率」に制限を設けてほしい。国内で品質やコストの改善にいくら頑張っても大企業の海外調達率目標がある限り、その企業からの受注は増加できない。

## 2. 香港経由による中国生産に成功 WD製作所

1988年現社長が独立し創業。カー用品専門店などで販売されるカー用品（電気ソケット、車内灯、空気清浄機など）の製造を行う、従業者数10人の小規模企業である。取引先はカー用品メーカーや卸売業者である。WD製作所は小規模ながら中国での委託生産を行っている。

創業当初は急成長し、14坪の工場を3ヶ月で40坪に広げ、従業者数も36名までになった。最近では受注減・コストダウンが厳しく、工場・人員を縮小、加工はコストの安い青森、秋田の企業に外注した。

得意先からデザインを示され、それを基に、設計、モデル作成し、試作OKができれば、金型製作、量産、組立と進む。金型設計は社内で行う。金型技術者がいることが当社の強みという。カー用品にはプリント基盤が入っているが、この設計も社内で行い、外注には出さない。外部で生産するのはプラスチック成型と組立である。

## 中国での委託生産

10年前、東京でプラスチック成型を外注していたK工業がその親企業の要請で深圳に進出した。K工業が中国に進出したことをきっかけに、中国で製品を作ることになったのである。進出の仕方は香港に本社を置

き、深圳に中国企業との合弁工場をつくるものである。

しかし、当初は発注しても不良品の山。日本から金型を送ったり、技術指導したりで大変苦労したという。その後、組立用治具や検査設備の導入など品質管理を充実させ、深圳での委託生産が現実のものとなった。深圳の工場は急成長しており、最初は34人で開始したというが数年を経て現在は210人になり、最近新工場が完成したところであるという。

深圳工場は香港本社の子会社となっているが、仕事は深圳工場に発注し、香港の本社は決済など経理事務だけを行う。実際は日本と深圳とで仕事を行っている。設計図と中国で手に入らない部品（LEDなど）を日本から送り、他は中国で調達して組立、完成品として日本に送る。

社長は中国ビジネスの危険性も指摘する。「取引先にだまされる」、「地方政府への賄賂」など、日本では考えられないことが起こる。「中国の実情に詳しい、信頼の置ける人のアドバイスが必要であり、契約書についてもしっかりとチェックする必要がある。」と強調する。

### 3. IT不況で厳しいリストラ対策を実施 TS社

TS社は、1961年墨田区で現社長が個人で創業し、業容の拡大に伴い江東区、江戸川区と移転し、現在に至る。得意先から設備機械、自動機械等の発注を仕様書で受け、自社で設計開発し、完成品として納品するという仕事を行ってきた。しかし、アメリカのIT不況の影響を受け、2001年10月以降受注が激減したため、2002年3月従業員全員（20人）に退職してもらい、再就職できなかった中高年の10人を再度雇用し、事業を再開した。

2001年の9月までは、当社が開発したアメリカ向けの光ファイバー関連設備をフル生産し国内の光ファイバーメーカーに納めていたが、それが10月になると全く止まった。

取引先は2001年3月の協力企業を集めた事業計画説明会で、フル生産と納期遅れの防止を指示していたが、それが数ヶ月後には全くなくなったのである。取

引先の事業計画自体が全く狂い、取引先も千人単位のリストラを行ったという。その結果、TS社ではそれまで3億円あった売上が今期は1億円になった。取引先の担当者もリストラでいなくなり、その取引先との取引開始の目途はない。

現在は、取引先からインターネットを通じて生産設備の設計の仕事をしている。その大手企業は製品の設計はCADによってできるが、生産設備の設計ができない。設計の受注の中で、当社に向く設備関連の製造の仕事があれば受注しているという。ご子息と共同代表となり、食品関係の生産設備や実験装置など新規受注も出てきた。新たな出発が軌道に乗り始めている。

### 海外進出に対する認識

取引先は皆、中国へ進出した。中国へ出たのでは技術の伝承ができないので、当社は国内でやっていくつもりである。

### 都の施策への提言

「現在、業界と業種区分が合っておらず不便を感じている。また、東京として技術者の専門技術別の登録をやってほしい。専門技術の登録と実態に合った業種区分があれば、どのような技術がどのような産業で求められているのか理解され、技術者自身も自分の方向が検討できるのではないか。」と話す。

TS社は海外展開とは無縁の会社であったが、取引先のグローバルな展開のもとでITバブル崩壊に巻き込まれ、生き残りのため大リストラを迫られた企業である。自社では海外展開を行う計画はなく、国内で設計を核とした加工や生産設備の生産を行うという。

都内にはこのような企業がかなりの部分を占めると考えられる。このような企業に対しても、新技術習得の支援や企業間連携支援によって受注の拡大に繋げる方策が必要である。

## 第5節 グローバル下の中小製造業支援 施策の方向

### 1. 生産拠点と市場マトリックスによる施策の整理

製造業における立地戦略は基本的に、何をどのように作るか（生産）と市場をどこにするのか、の2点によって立案される。こうした点から、生産拠点と市場について、それぞれ海外と国内に区分したマトリックスを作成する。つまり、国内生産・国内販売、国内生産・海外販売（＝輸出）、海外生産・国内販売（＝逆輸入、海外調達）、海外生産・海外販売の4つの象限である（表18）。実際の企業活動では、小規模企業では一つの企業が一つの立地戦略をとることが多く、大規模企業では製品ごとに複数の立地戦略をとることもある。このように4象限ごとに複数の象限をとることもあるが、単純化するために4つの象限に整理し、それぞれの象限に適した製品や技術の特徴、製品や技術向上のための力、企業に対する支援、環境整備について整理することが有効であろう。

### 2. 個別企業に対する支援

#### (1)意思決定のための情報提供支援

製造業の場合、企業は生産拠点をどこにおくのか（国内か海外か）、社内生産と社外生産をどう組み合わせるのか、海外調達や海外委託生産を行うのか、といった判断を行う必要がある。つまり、4つの象限のなかで企業は製品ごとにどの象限で経営展開するのかを決定しなければならないのである。

中小規模企業では、アンケートの結果にあるように業績は低迷し、海外進出や海外仕入は行わないとする企業がかなりの部分を占めている。現在の事業を維持していきたいという意志はあるが、海外まで展開する力がないというのが実態であろう。しかし、ヒアリングの結果から判断すると、十分な市場や海外生産の情報を入手し判断した結果、海外展開を行わないとした企業は多くない。

中小規模企業においても、市場や生産拠点の意思決

定は必要なのである。ところが、中小規模企業の場合は、取引の範囲が限られ、取引先や商社などから十分な情報が入る状況にはなく、世界的視野から自社の置かれている経営環境を判断することは難しい。海外調達や海外進出する条件があるのか、不可能なのか。むしろ、国内に特化して展開する方が有利なのかといった、市場と生産方法や立地戦略を判断するための情報が必要である。そのため、行政としては、企業が経営戦略を策定するにあたって、海外の市場、技術レベル、生産拠点等の情報が入手できるような、情報提供体制の構築が必要である。

#### (2)市場と生産拠点を決定した個別企業に対する支援

将来の市場と生産拠点の戦略は基本的に4つの象限のどこかに位置付けられる。つまり、「国内市場をターゲットにした製品や技術で、国内で生産していく」あるいは「海外生産で海外市場をめざす」と意思決定した個別企業に対して、行政は4つの象限に対応した経営支援、製品開発等技術支援、市場開拓等販売支援等を行っていくことになる。

アンケートの結果からみると、中小規模企業では50%以上の企業が海外展開や海外調達をしないと回答しており、こうした企業は第2象限に分類される。しかし、事例のTS社のように、国内で生産し取引先も国内企業であり第2象限に位置付けられるが、取引先の市場はアメリカであり、この場合単純に国内市場の企業とはいえないであろう。自社では国内市場をターゲットにした国内生産と考えたとしても、実際にはグローバルな動きに巻き込まれていることもあり、こうした点も踏まえた意志決定が必要である。

ともあれ、アンケートにみられた国内生産を行う企業が求めている施策 融資等金融支援、国内生産連携支援、設備投資支援等 については一層充実させていく必要があるが、ここでは海外生産や海外委託生産、市場開拓に関する施策について論述する。

海外の工場建設等に関するアドバイスシステムの構築

海外生産や海外への委託生産のためには、自社の技術を標準化し技術移転を可能にする必要がある。しか

表18 個別企業に対する支援策

		市 場	
		国 内	海 外
生 産 拠 点	国内	(国内生産・国内販売) 技術力向上支援 (高度技術、コストダウン技術) 国内市場製品開発支援 生産連携支援 国内販売力向上支援 融資等金融支援	(国内生産・海外販売 = 輸出) 技術力向上支援 (高度技術、コストダウン技術) 海外市場製品開発支援 融資等金融支援 海外市場開拓支援
	海外	(海外生産・国内販売 = 逆輸入・海外調達) 国内市場製品開発支援 海外工場建設・生産方式助言 現地技術指導力支援 現地生産企業データベース構築 取引支援システムの構築 国内販売力向上支援	(海外生産・海外販売) 海外市場製品開発支援 海外工場建設・生産方式助言 現地技術指導力支援 現地生産企業データベース構築 取引支援システムの構築 現地販売力向上支援

(出所) 筆者作成

し、自社の現在の生産システムを移転するのは、必ずしも適切ではない。

プリント基板の実装を行うある中小企業では、中国進出するに当たって日本で使用していた機械を中国へ移転した。資金的な問題もあり、最新設備は導入できず、手作業中心でもなく、結局中途半端な設備となった。設備があるため安価労働力を使うことも不十分になり、コストダウンにつながらなかったという。

こうした問題を引き起こさないためには、進出前に海外生産に詳しいアドバイザー、コンサルタントの助言を得ることが有効であろう。中国など現地の法律や進出手続き、工場団地等インフラ情報だけでなく、機械化の程度、工場の人員規模、採用などについてアドバイスができる、それぞれの分野について詳しい人材(海外在住者を含む)を登録し、紹介できる体制の構築が必要である。

さらに、ヒアリングでは、「ジェットロにも相談したが、宗教や税制上の問題などは進出後わかった」という意見もあった。進出した企業から進出時の問題点を聴取し、国地域ごとに整理し、それぞれの問題に対する対応策をまとめておくことが必要である。

#### 海外生産企業情報データベースの構築

海外企業について、業種、設備、生産能力、信用度、標準的な工賃等についてのデータベースが整備し

てあれば、海外の企業へ委託生産することも検討できる。日系企業も相当数海外に進出しており、まずそれらをまとめるだけでも有効になろう。さらに海外の受発注のネットワークがあればそれと連携することによって、作成は比較的簡単にできる。このデータベースは自治体ごとに保有する必要はなく、ジェットロ等国の機関で作成すればよい。

#### 海外での取引支援システムの構築

現地で取引を開始する際、見知らぬ土地で言葉も十分には伝わらない、商習慣も違う等不安が多い。言葉、契約内容や契約書作成に係わる問題、金銭の支払い等様々な問題が発生するが、こうした問題に対応できる体制の構築が必要である。

海外の拠点都市にはジェットロの事務所があり、ジェットロのアドバイザーの活用が有益であろう。また、商社のOBなど海外取引に詳しい人や弁護士等を登録し相談できる体制を整備することも必要である。さらに、地方自治体はそれぞれ友好都市や姉妹都市に事務所を置いているところもあるが、これらの都市が連携し、ジェットロの支援のもと取引支援システムを整備すればかなりの都市をカバーできる。こうした自治体間と海外事務所の連携も有効であろう。

### 3. その他環境条件の整備

#### (1)国内生産に関連して

「国内生産・国内販売」の施策では、「融資等金融支援」、「国内生産連携支援」、「人材の確保・育成」等があるが、効果の有無等は別としてこれらの施策は既に実施されてきたものであり、ここでは「需要の増大対策」について述べる。

「需要の増大対策」は、これまでハードな公共事業が代表的であった。これからはそれ以外にも様々な対策を検討する必要があるが、ここではグローバル経済の進展や東アジアや中国企業の台頭という経済環境の変化から、「海外企業の誘致」について検討する。

これまで東京都は「海外企業の誘致」の施策は持っていない。それはおそらく、海外企業の進出は「まず東京都であった」からであろう<sup>2</sup>。しかし、海外からの対内直接投資は2000年度をピークに2001年度には減少しており<sup>3</sup>、東京都としても海外企業の誘致を打ち出し海外企業が進出しやすい環境整備を進める事が必

要である。都内には工場適地が少ないことから、都内には支店や営業所など事務拠点を置き、地方に工場を誘致するなど、都道府県の枠を超えた総合的な誘致施策とすることが効果的であろう。

#### (2)海外生産に係わる環境整備

国内企業が海外生産すると国内の製造業の空洞化につながるという議論もあるが、企業の生き残りという点からすると海外生産は一つの選択肢である。海外生産しても品質は一定以上のものが確保され、価格が安いものについては、海外製品の方が競争力はある。こうした製品を扱う日本企業にとっては海外生産をしなければ、海外企業に対して競争力が低下することになる。

海外生産（委託生産を含む）のための環境整備としては、関税等の条件整備（FTAの締結等）、海外進出・委託生産に係わる資金調達の支援、知的財産権保護等が必要である。これらは主として、国が行う分野であろう。

<sup>2</sup> 「『2001年外資系企業動向調査』経済産業省、2002年7月」によると、外資系企業の立地については、工場、研究所、支店・営業所のすべてにおいて6割が関東地域である。特に東京都が対策を行わなくても、東京都に立地する割合は高かったといえる。

<sup>3</sup> 「『平成13年度における対外及び対内直接投資状況』財務省、2002年6月」によると、対内直接投資は2000年度の3兆1,251億円をピークに2001年度は2兆1,779億円と減少している。