

## 中小企業のグローバル化に関する考察

### －関西の中小企業の海外進出を中心に－

高慶元

#### はじめに

主要先進工業国の中では、日本はアメリカに次ぐ人口大国であり、国内市場が非常に大きかった。加えて、トヨタ、パナソニックなどといった世界的な競争力を誇る大企業が国内に多数存在していたため、中小企業の大半は国内市場にのみ依存することで自社事業を維持することが可能であった。国内の消費者・企業のみを顧客として事業が成り立つのならば、企業はわざわざリスクを冒してまで海外に出る必要がない。従業員も少なく、経営資源に限りがある中小企業ならばなおさらだろう。ところが、昨今の経営環境の急激な変化は中小企業の目を否応なく海外に向けさせることになる。

現在、日本国内では、少子高齢化と人口減少が急速に進展している。それに、大企業も国際競争の激化に直面し、生産拠点を日本国内から海外に移転させている。海外市場と言えば、東アジア諸国・地域、アセアン諸国を筆頭として、新興国における富裕層の出現とその延長線上にある市場の拡大が著しい。加えて、韓国や中国といったアジア系企業の国際競争力の躍進も目覚ましい。こうした要因から、日本国内の市場は相対的にも縮小傾向にあると言ってよいだろう。結果として中小企業はその事業継続のために、さまざまな観点から海外を強く意識せざるをえなくなったのである<sup>1)</sup>。

実際、日本の中小企業が海外進出を意識しはじめたのはバブル経済が崩壊した後だった。当初はアセアン諸国を中心としたが、1997年の通貨危機で大きく頓挫してしまった。しかし、2000年前後から進出が再開され、急速に活発化した。さらに、東日本大震災が中小企業の海外進出を後押しした。

中小企業の海外進出を中心としたグローバル化は、産業の種類や企業規模、そして経営者の経営方針などさまざまな要素によって進められるのであって、けっして一様ではない。しかし中小企業が生き残る条件の一つとして「海外進出」を選ぶことはごく普通の選択となっている。というのは、親企業が次々と生産拠点を海外に移転したため、日本国内の仕事そのものが急激に減少している。そのために、多くの下請企業としての中小企業は海外に進出しない限り、生き残ることができないからである。海外進出といっても、資金、人員などの進出条件が整っていない小規模の企業には難しいので、倒産したり、事業を停止する企業が近年増えつつある。どのような中小企業が海外に進出しているか、海外に進出した中小企業はどのような問題を抱

えているのかを把握するため、筆者は関西地方、九州地方、中国地方のいくつかの中小企業を直接訪問し、聞き取り調査をした<sup>2</sup>。この調査結果も踏まえつつ、本稿では中小企業の海外進出の現状及び海外進出にかかわる問題について考察する。

## 一、製造業のグローバル化

### 1. グローバル化

グローバル化の波は、日本の産業を激しい国際競争にさらすことになった。特にプラザ合意以降は急激な円高が生じ、輸出産業の価格競争力を低下させた<sup>3</sup>。1990年代に入ると、アジアニーズ、アセアン諸国、そして中国などの国々の経済発展が進み、これらの国からの製品輸入比率が拡大し、軽工業品だけでなく、精密機械や電気機器の輸入も急増した<sup>4</sup>。

また、日本企業の多くが、労働集約型産業を中心に、安価で豊富な労働力を求めるため、そして原料調達のコストの低さを理由として海外への進出を図り、海外生産比率を拡大させた<sup>5</sup>。特に、大企業は国内でも労働コスト削減を求めて雇用を子会社に移転し、自社内ではリストラを進めた。原子力発電所事故後の不安定な電力供給や自由貿易協定 (FTA) 締結の遅れにより、製造業の海外移転はさらに加速する可能性が高い<sup>6</sup>。

日本企業の海外進出にともなって、しばしば議論の的となるのが空洞化問題である<sup>7</sup>。空洞化が最初に問題とされたのは、プラザ合意によって急激な円高が起こったときであった。その後、バブル景気が来ると、空洞化の議論は一時静まったが、1990年代半ばになって再燃した。2000年代に入ってから、中国の製造業が急成長し、「世界の工場」と呼ばれるようになり、この問題がより深刻化した<sup>8</sup>。ただ、製造業の海外への移転は、東アジアにおける国際分業の進展にともなうもので、グローバル化の進む今日では避けられない現象であると考えられる。中小企業の多くは、産業構造の変化にともなう痛みのみを引き受けている。

また、グローバル化の進展は、産業構造そのものにも影響を与えている。下請取引が日本の製造業の特徴だと認識されている<sup>9</sup>。下請取引とは、自社より規模が大きい企業等から部品加工及びその他の業務の委託を受けることを指すが、特に部品加工委託においては大企業を中心とした系列構造が見られた。系列は大企業から見れば、一定の品質の製品を確保できる、下請企業にとっては安定的な仕事量を確保するというメリットがある。大企業と下請企業が互いにメリットのある取引形態として長く維持され、日本の経済発展を支えてきた。しかし、グローバル化の進展や不況の長期化により、こうした下請取引環境は変化しつつある。また、現在下請取引の割合が高い企業でも、下請受注の比率低下を望む企業は多く、今後、下請企業がさらに減少することが予想される<sup>10</sup>。

今後、日本の中小企業が生きのびる戦略として、「高付加価値化」がしばしば指摘される。しかし、製品の加工過程のなかには付加価値の高い部分と低い部分が存在し、低い部分を切り捨ててしまえば、全体として付加価値の高い産業構造は維持できない。

## 2. 中小企業におけるグローバル化への対応

グローバル化は、製造業の企業活動範囲を大きく変えている。日本の中小企業の海外展開においては、中国が最も注目されている。1978年から改革・開放政策が実施され、計画経済から社会主義市場経済に大きく方針転換することにより、中国経済が大いに発展した。このような状況を受けて、日本企業は主として生産拠点としての中国に関心を寄せてきた。経済産業省「企業活動基本調査」により、中小企業の海外子会社の地域構成を見ると、中国が42.8%を占める<sup>11</sup>。

進出当初は品質維持の点から日系企業同士の取引が大きなウェイトを占めていた。しかし、中国の高度経済成長と、それにとまなう中国投資の増大により、現地企業の発展が見られるようになり、特に技術面ではかなり向上した。中国に進出した日系企業は、これまでの日本国内と異なり、特定企業の系列にとらわれない取引関係も生まれてきた<sup>12</sup>。

多くの企業が中国へ生産拠点を移すなか、大部分の中小企業は、中国進出が必要だと認識しているが、実際には自らの経営資源の制限（人材、資金）から非常に困難なものがある。これまでも絶えずコストダウンを要求されてきた中小企業であるが、国内にとどまり続けたとしても、海外生産コストでの生産を要求されることも起きてきた<sup>13</sup>。これはすなわち、海外進出しなければ取引を中止すると宣告されることに等しい。海外に進出するか、転業または廃業するかという究極の選択を迫られている中小企業もある。しかし、中小企業が単独で中国に工場を展開した場合、日系企業など取引慣行を共有している相手ならまだしも、現地の企業との取引においては、多くの困難が存在する<sup>14</sup>。

従来、労働集約的な組立加工工程を中心とした工場の中国への移転は、日本国内の雇用を奪い、空洞化をもたらすと言われてきたが、現在では、市場としての中国の重要性が指摘されている。すなわち、中国の経済発展は、日本にとっては市場の拡大を意味する<sup>15</sup>。

## 3. 国内生産維持

円高や中国をはじめとする東アジア諸国の産業インフラの整備により、産業構造が変化し、製造業の地域分業範囲が日本国内から東アジアへと大きく変化した。分業範囲の拡大により、日本国内で製造する企業の競争相手は国内企業ではなく、国外企業との競争が行われるようになった。一部の製品では、中国の価格と変わらないほど安い製造原価が基準となり、価格設定が行われるようになった。

中国などの企業が代替できない機能は次のようなものが考えられる。

A. 時間が勝負の製品の生産は、需要変動の激しさから、国内の中小企業により、産業集積を利用して行われる<sup>16</sup>。

B. 日系企業にとって競争力を維持する上で重要な要素は、生産現場を軸にした日常的改善である。これらの機能を担えるのは、日本国内に立地する工場のみといわれる。

C. 多様な要素を必要に応じてうまく組み合わせ、最良の製品を迅速に供給することが、競

争上最重要な分野向けの生産機能。必要ときに必要なだけの機能を相対的に安価に利用できることが重要である。

これらの機能を最大限に発揮できるのは、産業集積内立地の特定分野に専門化した中小企業である。また、市場規模が小さく、大企業が手を出さない製品分野の研究開発型中小企業、特定の加工に専門化した高度生産技術の受注生産型中小企業が、国内製造業発展の一方の担い手となる<sup>17</sup>。

日本国内の製造業はグローバル化という構造転換の真っ只中にある。グローバル化は、中小企業にとっての「国境」の意味を変化させつつある。中小企業のグローバル化への対応として「海外展開」と「国内生産維持」という二つの選択枝があるが、このような「国境」に基づく二分法自体も次第に意味を持たなくなっていくかもしれない。現状では、海外進出ができず、国内生産においても確固たる地位を築けない中小企業は決して少なくない。

1999年に中小企業基本法が改定され、中小企業政策は、一律保護から活力ある企業に対する支援へと転換した。二極化した中小企業のうち、取り残された企業は、今後、各経営者のもとで自助努力により成功への模索を行うこととなるが、近年の中小企業数の減少からも分かる通り、それは決して容易なことではない<sup>18</sup>。もちろん、産業構造の変化によって労働市場に戻った労働力が新たな産業の登場で吸収され、経済発展を遂げることが最も望ましい。

#### 4. 日本におけるグローバリゼーションの特徴

アメリカ型市場原理主義の第一の特徴は、非効率な企業や社会的弱者を競争原理に基づいて市場から除去し、勝者の活動範囲を広げ、国民経済の成長力と効率性を不断に高めようとする点にある。その結果、アメリカ型のグローバル化は格差を絶えず拡大再生産し、地域社会の不安定化を醸成する。なぜなら、雇用と所得の不安定化は市民の地域社会での定住可能性を大きく掘り崩し、社会の流動化現象を招くからである。第二に、株式利益を最重要視する企業経営は株価の上昇が主目的となるため、短期的な利益の向上を絶えず考慮せざるを得ず、長期的戦略に基づく持続可能な社会作りは困難になる。

第三に、それぞれの資本主義の発展段階の相違や構造的な特徴・個性を無視した形での市場原理の全面導入にある。1980年代後半のバブル期に至るまで、日本の大企業は多数の中小企業を長期継続取引の下で、日本独特の重層的な下請構造の中に組み込んでいた。高品質、低価格な工業製品を生産し輸出するという国内生産拠点配置、輸出指向型構造の先鋭化、高度化を基本戦略として、日本経済は拡大的な発展過程を辿った。こうした枠組みの下では、中小企業の存立基盤が拡大し、雇用の増大も実現した。しかし、バブル経済が崩壊されてから、大企業は生産拠点を海外に移転させるようになり、従来の重層的な下請構造が徐々に崩れ始めた。日本企業はアメリカ型のグローバル化に変化しつつある<sup>19</sup>。

## 二、中小企業海外進出の現状

### 1. 中小企業海外進出の現状

世界経済の一体化が進むなかで大企業はもとより、中堅、中小企業もグローバルな競争に直面している。大企業の海外展開は1980年から始まっており、代表的な例は自動車メーカーの北米への進出であった。しかし、下請としての中小企業は、それより10年から15年遅れて進出している。トヨタや日産といったいわゆるセットメーカーが進出すると、次にそこと直接取引をしている一次協力メーカー（殆どが大企業）が進出し、その後に二次取引メーカー（中小企業）が進出するという流れであった<sup>20</sup>。

北米への進出より少し遅れて始まったのがアセアンを中心とするアジア諸国と中国への進出であった。その後、国内マーケットの縮小、高い法人税などで日本企業の海外進出を一層加速させた。その他に、現在、日本企業の海外進出を加速化させる要因として、東日本大震災による電力不足と、若年労働力の採用が難しいことが考えられる<sup>21</sup>。

中小企業は海外に進出すると大きな苦労が伴うが、取引に欠かせない「知名度」や「信頼」といった日本国内では短期間につくるのはとても難しいものが、比較的容易に獲得することができる。日本国内の場合は、それぞれの企業活動の歴史に、数十年という時間の積み重ねがあり、大手企業との取引に中小企業が新規参入するのはとても難しい。既存の中小企業も必死に仕事をしているし、長期にわたって培われてきた「系列」を代表とする取引関係・信頼関係は容易に揺るがない。

しかし、日本と比べて、「隙間が広い」東アジア諸国では、まだまだ新規参入の余地は沢山ある<sup>22</sup>。また、完成品つまり自社製品をもつ会社の場合は、日本国内での同業他社との競争に勝つためには、コストダウンと将来展望のために海外展開は欠かせない<sup>23</sup>。

経済産業省「海外事業活動基本調査」によれば、上昇傾向が続いていた製造業の海外生産比率は、世界的な景気の後退を受けて海外現地法人の売上が大幅に減少したことにより、2008年度は9年ぶりに低下したが、依然として高い水準を示している。また、内閣府が上場企業を対象に行った「企業行動に関するアンケート調査」によれば、製造業で海外現地生産を行っている企業の比率は2008年実績で67.1%に達している。また、同調査の海外生産比率（海外現地生産を行っていない企業も含めた平均）は2008年度実績で17.4%であるが、2014年度見通しは20.1%と上昇が見込まれている<sup>24</sup>。

このように、リーマンショック後の景気後退の影響で海外生産比率は低下がみられるものの、生産、消費の両面においてアジア新興国の存在感が高まっていること及び最近の円高傾向を背景に、中長期的には製造業の海外生産はさらに進展していくものと思われる。

物づくりにも国や地域によって、方法や仕組み、あるいは発想の違い、はては「文化」ともいえる異なった面があり、政治制度や構造の変革はそれほど簡単ではない。しかし、そのことに関して日本のメーカーの場合、過去、大幅な円高を克服してきた歴史をもっている。それは

中小企業問題においても同じである。例えば、現実のグローバル化を生き抜いている中小企業は、国際競争力を身につけており、海外進出している企業ほど国内工場も成長している。製造業の優位性の基本は、開発力と技術力である<sup>25</sup>。

日本にいと気がつかないことだが、中国に進出している中小企業の工場で聞き取り調査を続けていると、日本の中小企業の技術力の高さを改めて感ずる<sup>26</sup>。これまで長年同業他社との間で熾烈な国内競争のなかで生き残った技術は、いまや世界のどこに行っても通用するし、歓迎されるものとなっている。

日本国内世論の一部では、工場の海外進出を「海外移転」という言葉に置き換えて、空洞化であるとか国内雇用喪失といったことと結びつける向きもあるが、実際はそうではない。特に中小企業の場合で言えば、積極的に海外との貿易を行ったり、あるいは工場進出をする企業ほど国内の工場が成長している<sup>27</sup>。雇用面においては、海外進出後に国内の雇用を拡大させる傾向にある。この要因として、輸出企業では、輸出による市場拡大に対応するために必要な国内の従業員を増加させることが挙げられる<sup>28</sup>。また、直接投資企業では、現地におけるネットワークを通じた取引先の開拓等による国内の事業の拡大に必要な従業員を増加させることや現地法人を管理するために必要な国内の従業員を増加させることなどが挙げられる。労働生産の面でも、海外に進出した中小企業は、海外に進出してない中小企業と比較して、平均的に労働生産性が高い。輸出開始企業の労働生産性は、輸出開始前は輸出非開始企業より高く、輸出開始後は輸出非開始企業より伸び率が高い。直接投資開始企業の労働生産性は直接投資非開始企業より高く、直接投資開始後は直接投資非開始企業より伸び率が高い<sup>29</sup>。

また、『中小企業白書』（2010年版）によると、中小企業の輸出額は大企業と比較してアジア向けの割合が高い。海外子会社を保有する中小企業の割合は、製造業を中心に増加している。本社が中小企業である現地法人数の地域別割合について、2001年度は欧米における現地法人数の割合が高かったが、近年は中国における現地法人数の割合が増加している。直接投資企業の現地法人の機能について、中国とアセアンでは「生産拠点」の割合が高いが、北米と欧州では「販売拠点」の割合が高い。直接投資企業の現地法人の販売先については、中国とアセアンでは「現地日系企業」及び「日本への輸出」の割合が高く、北米と欧州では「現地子会社」及び「地場産業」の割合が高い。直接投資企業が現地法人で販売する財・サービスについて、中国とアセアンでは「中間財」の割合が高く、北米と欧州では「消費財」の割合が高い<sup>30</sup>。

以上の結果をまとめると、中国やアセアンに進出している日系企業は、日系企業に中間財や生産設備を販売しているが、北米や欧州に進出している日系企業は、地場企業に消費財を販売している。また、中国やアセアンに進出している日系企業は、現地を生産拠点として中間財を製造して日本に輸出する企業や現地の日系企業に販売している一方、北米や欧州に進出している日系企業は、現地を販売拠点として消費財を現地の地場企業に販売している。しかしながら、今後アジアを中心に需要が拡大することが見込まれており、中小企業もアジアを「世界の生産

地」としてのみならず、「世界の消費地」として捉えて、その需要を取り込んでいくことが必要になると考えられる。

日本の中小企業の数から考えると、海外進出はまだまだ少ないとも言える。例えば、2009年の輸出企業の割合は2.8%に、直接投資企業の割合は0.32%にとどまっている<sup>31</sup>。筆者は2004年から1000社以上の中小企業を訪問したが、多くの企業が海外展開をためらっている。海外に進出しなければ、日本国内だけで経営を継続することが難しいと分かっているにもかかわらず、なかなか海外進出に踏み切れない。その主な理由として、「リスクが大きすぎる」、「海外に出る人材がいない」、「海外に進出する資金調達が難しい」、「海外で稼いだお金を日本に持ってこられない」などが挙げられる<sup>32</sup>。

ところが、すでに海外に進出した経営者たちから、「もっと早く進出すれば良かったのに」というような後悔の話もよく聞く。いうまでもないことだが、ものづくりは完成品のメーカーだけでは成り立たない。素材や部品を加工・提供する中小企業の多くは、熾烈な国内競争の中で鍛えられることによって、技術を中心に価格以外の競争力を身につけることによって生き残ってきた。2011年3月に起きた東日本大震災が明らかにしたのは、そうした日本の中小企業の技術力の高さだった。日本の自動車メーカーや電子・電気機器メーカーのみならず、世界中のメーカーが日本からの部品や素材の供給のストップで立ち往生をしてしまった<sup>33</sup>。そのため、世界全体の自動車新車製造台数が減少した。

新聞などのマスコミでは、この状況を「サプライチェーン（供給の鎖）の寸断」として報道された<sup>34</sup>。この報道の影響を受けて、国民の一部は日本の工場から部品が供給されなくなったから、中国などの海外工場から調達されるようになり、日本国内の仕事がなくなると心配していた<sup>35</sup>。また、部品供給の安定性や危機管理の面からも、この機会に日本からの海外移転が加速して日本の空洞化が進み、中小企業の経営はますます難しくなると心配する中小企業の経営者もいた。

しかし、事実はそのような動きではなかった。完成品のメーカーが即座に乗り出したのは、被災した協力メーカーや下請企業への支援体制構築だった。工場の再開のために大量の技術者を現地に派遣したのである。これまでも阪神・淡路大震災や新潟地震などの経験で危機管理の備えはあった。地震で破壊された機械の修理や、電源や各種の配線の修復から、働いている人たちの生活上の不便に対しても全力を上げて支援をした。それは部品や材料などの供給を一日も早く再開してほしいという気持があり、また、他に代替するには無理があつて時間がかかりすぎるので、被災した工場の再開に全力で協力するのが合理的だと考えているのである。また被災した中小企業も自らの工場の再開に最大限の取組みをし、大多数の工場が震災後の数ヶ月以内に生産を再開させるに至っている<sup>36</sup>。

海外に進出している日本企業は、なるべく現地で部品から完成品までのすべてをつくりたいと思っているが、現実には、さまざまな理由で一部の部品は日本から輸入しなければならない。

また、現地調達の場合、「現地企業」の多くは日本から進出している企業である。というのは、日本では下請企業の側が、その専門性により、発注者の口頭説明を聞くだけで製品・部品の図面を書き、それを発注者が承認することで仕事が進むことが一般的だが、現地ではそのような企業はまだ育っていない<sup>37</sup>。

日本国内の下請としての中小企業は、素材の供給を含め、1次下請、2次下請、3次下請と多段階に分かれているが、それぞれのレベルで専門性を持つことにより、仕事を遂行際にさまざまな「提案」や「相談」を可能とする技術的な能力を持っている<sup>38</sup>。優れた品質の部品を早くそして安くするためのプロセスを同業他社との間で競い合っているのが「日本の現場」である<sup>39</sup>。また、「新しいもの」、「これまでとは異なったもの」、つまり新製品をつくるために、試作から始まる多段階の協力である「組織能力の結集」は、下請企業の存在によって可能となる<sup>40</sup>。

また、中小企業の現場を知らない人は中小企業の技術力は大企業より低いものであると認識しているが、企業規模の大小で技術力の高低が決まるわけではない。「ものづくり」はそれぞれの企業の「専門性」の獲得によって競争力をもつのである<sup>41</sup>。

中小企業の海外進出を考える際には、地理的に近いアジア諸国との結びつきが最も重要である。アジア諸国との結びつきは内需と呼べるほどの結びつきを企業や政府など、様々なレベルで強めていくべきである。近年、多くの企業が積極的にアジア諸国に進出し、進出国に根を下ろした活動を続けているが、その活動を官民とともに加速させていく必要がある。内需と呼ぶようにするには、アジア市場のことだけを考えるのではなく、日本市場をより一層開放していくことが必要である。多くの人が日本の製品を購入し、日本のサービスや対応に実際に触れるアジア諸国の人々が増えることで、日本製品やサービスに対する評価がより高まる。アジア市場が今後一段と重要になることを考えると、日本市場をアジア諸国に対して開放する姿勢が大切である。そのためにはさらなる人の交流が不可欠である。実際、アジア諸国と諸外国の間の人の交流は日本より密である<sup>42</sup>。いわゆる狭義の移民だけを考える必要はない。長期滞在の就労者や留学生など様々なレベルで大胆に人的交流を高めていくことが欠かせない。

制度や法律などの違いは、グローバルにビジネスを展開する企業にとって大きなコストである。そうしたコストを政策によって低減できればアジア市場を活性化させる上でもプラスになる。

## 2. 中小企業海外進出に対する支援

政府は、中小企業が海外に進出する際に直面する課題を克服するために、さまざまな支援を行っている<sup>43</sup>。

海外に進出する企業が現地で資金調達する場合、高い信用力がないと現地金融機関からの融資を受けられない。政府は中小企業の海外展開を支援するため、企業が現地金融機関から融資を受ける際、国の政策金融機関である日本政策金融公庫が信用保証する制度を創設した。金融



規制がある中国などに進出したい中小企業に政府が保証を与え、現地金融機関から借入しやすくする狙いがある。信用保証は企業が料金を払って保証機関から保証を得て金融機関から融資を受けやすくする制度である。企業が借金を返済できない場合、保証機関が返済する<sup>44</sup>。

中小企業が海外進出する際の資金調達は、日本の親会社が国内金融機関から借り入れた資金を子会社に貸し付ける「親子ローン」が主流である。しかし、中国や東南アジア諸国では現地で得た利益の海外送金を実質規制している例が多く、親会社が国内金融機関に返済する資金を現地法人から還流しようとしてもできないなどの問題がある。

また、政府が現地での人材育成を支援している。例えば、中小企業庁では、海外展開する中小企業が現地における品質管理や人材確保等の課題を克服できるよう、(財)海外技術者研修協会や(財)海外貿易開発協会等を通じて現地の従業員の育成支援を実施している。

(財)海外技術者研修協会では、中小企業の現地技術者・管理者等を対象に、日本国内において日本語や日本文化等の研修の後、企業内において製造技術等の研修を実施するとともに、現地法人に講師を派遣して生産管理や品質管理等に係る集団研修を実施している。(財)海外貿易開発協会では、中小企業の現地法人等の技術・管理・経営能力の向上を図ること及び海外進出後の立ち上げ等を指導することを目的として現地に専門家を派遣している。この制度は、自社の従業員を専門家として現地法人に派遣し、操業中の企業だけではなく新規に現地法人を立ち上げる際にも利用可能となっている。

いずれの制度も利用に際して一部補助が受けられることから、外部の人材育成支援機関を活用して現地の人材育成を図ることは、海外での事業を円滑に進める一助となるだろう<sup>45</sup>。

また、技術をめぐるグローバル競争が一層激化する中、世界市場を目指す中小企業にとって、高い技術力に加え、付加価値と模倣困難性を高めるような技術を獲得していくことが必要であるが、中小企業が単独で海外展開に取り組む場合、模倣品被害・技術流出に遭う可能性が高く限界がある。中小企業庁では、「グローバル技術連携支援事業」を通じて海外展開を目指す中小企業が連携して取り組む技術流出防止等を考慮し技術開発とその販路開拓を支援している<sup>46</sup>。

中小企業の海外進出には、海外とのつながりが重要であり、情報提供によるグローバル化支援を継続していくことが重要であることはいうまでもないが、様々な課題を克服していくために、今後ともグローバル化支援策を利用した中小企業のグローバル化の取組が期待される。

### 3. 日本企業の対中投資

日本企業の対中投資は三つの段階に分けることができる。80年代の模索段階、90年代の円高進行を背景とする工場移転段階、2001年以降の中国市場開拓段階である。

まず、80年代の模索段階においては、利益の最大化を目的とする投資というよりも中国の経済改革に協力するといったほうがよい。この時期、中国は改革・開放政策が実施されたばかりで経済発展に外国の資本が必要であった。外国企業であれば、規模の大小、技術力の高低を問わずに大歓迎であった。ちなみに、この時期に外国企業が中国に進出する際、直接進出するよ

りも、まず香港に子会社を設立し、この子会社名義で出る方が有利と言われていた。その理由は香港の情報収集や資金調達、交易商談の場としての市場機能のアップによるものである<sup>47</sup>。

その後 90 年代に入り、改革・開放政策のおかげで中国経済が成長し、インフラ設備も整うようになり、日本企業を含む外国企業の対中直接投資が本格化したのである。それに、日本国内では 90 年代前半にバブル経済の崩壊によって経済が停滞し、円高進行もあって、多くの日本企業は生産拠点を中国に移転する動きを加速させたのである。

2001 年 12 月の中国の WTO 加盟をきっかけに、日本企業の対中直接投資はさらに急増した。例えば、1987 年度には、日本企業のアジアにおける現地法人数は 1,342 社で、そのうち中国は 101 社でアジア全体で 6 番目になっていた<sup>48</sup>。しかし、2009 年になると、アジアにおける現地法人数は 2,067 社、そのうち中国は 1,191 社でアジア全体の過半数を占めている<sup>49</sup>。中国国民の収入の増加と、中国企業の旺盛な需要によって、日本の自動車メーカーを始め、工作機械、建設機械などのメーカーの中国での売上が急増し、中国はもはや製造拠点だけではなく、市場としての存在感が注目されるようになった<sup>50</sup>。

しかしながら、現在の中国の経済状況と社会環境は日本の中小企業が進出しにくいように変わっている。中国企業の技術力のアップと人件費の高騰がその最大の理由である。そのため、すでに中国に進出している日系企業の中には東南アジア、南アジアに移転しようとする企業が現れた。

### 三、海外に進出する中小企業の人材育成

#### 1. 海外に進出する中小企業の人材育成の重要性

日本国内で人口減や高齢化、円高が急速に進む一方で、新興国市場の急速な成長が注目されている。こうした新しい事態に直面して、多くの企業が海外で事業を伸ばすことを成長戦略に位置づけている<sup>51</sup>。

多様な新興国を消費市場として本格的に開拓するには現地をよく知る人材の活用が不可欠である。それこそが市場が求める機能や価格に関する情報から技術に遡って、商品開発を進める技術革新の成功の秘訣である。しかし、どんなに多様な人材を採用しようとも、組織、マネジメントが彼らの活躍を促すように変わらなければ、遅かれ早かれ企業を去ってしまう。それぞれの市場で優秀な社員に事業創造のリーダーシップを発揮してもらうには、人材の多様性を最大に生かすマネジメントが必要となる。

人材や技術などの経営資源の活用を国単位では考えず、国境を越えて自在に共同利用することで事業のスピードが向上し、コストも抑えられる。しかし、日本企業の多くは主力市場を母国とし、海外で製造・販売業務の一部を展開する国際企業に留まっている。日本中心、日本人による意思決定の発想は依然として強い<sup>52</sup>。そこから抜け出さなければ、グローバルな成長は難しい。

グローバル企業では、文化的多様性に基づく対立への効果的対処はマネージャ教育の必須項目である。つまり、日本人の発想だけで物事を解決しないことである。グローバルな問題はグローバルなチームで解決する<sup>53</sup>。事業のグローバル化をダイナミックに進める企業は、一般的に経営トップがリーダーシップを発揮して戦略、組織、意思決定のプロセス、人事制度など全面的な大変革をしている。

そもそもグローバル化とは組織内外での多様性への効果的な対処にほかならない。その点では多様な人種と一緒に暮らす欧米人は日本人より豊富な経験を有する。そうならば、グローバルな事業は日本人以外に任せた方が良いかもしれない<sup>54</sup>。

## 2. 海外に進出する中小企業の人材育成の現状

海外進出に必要な人材が育ってから海外に進出する、というスタンスではなかなか海外展開は進まない。まず実力に見合った海外活動に着手し、スタートしてから順々に問題解決に取り組む姿勢が大切である。人材はヘッドハンティングや中途採用などの方法がある<sup>55</sup>。

「準備と実行」との関係は海外展開に限ることではない。これまでにやったことがない仕事に取り組む時に大切なのは対応能力なのである。可能最大限の準備をするのは当然としても、いつも結局のところ「不十分」なものなので前には進まない。次から次へと立ち現れる課題や問題に必死に取り組むことによって道は開ける。

海外進出にあたっては、まず先行している企業やコンサルタントから、従業員の採用方法、用地の取得、役所とのやりとり、工場の建設などを教えられながらスタートする<sup>56</sup>。中でも従業員の採用が最も重要である。というのは、どんな立派な工場があっても、従業員の確保ができなければ仕事が始まらない。外国で事業を展開するわけなので、工場の作業員だけでなく、会社の方針・意思を従業員に伝達する優秀な通訳役の従業員の確保も重要である。

次に、取引先から見積もり依頼を受けて仕事がスタートする。図面は共通しており、技術者は図面に表記される数字を読むのに困ることはない。例えば、筆者が知っている中国に進出した機械加工の日系企業では、図面は殆ど日本の本社から送ってきたもので、中国人の作業員は技術者の指導の下でうまく作業を進めている。

日本から進出した中小企業は主な取引先は殆ど日本のメーカーである。たとえ欧米系や韓国のメーカーとの取引があっても、見積もりに必要な表記は限られている。大切なことは金額と納期である。技術・能力は日本から進出しているという事実だけで認められているのである<sup>57</sup>。また、社内でのコミュニケーションは時間の経つにつれてだんだんと成熟する。最初は日本からの派遣要員と現地社員の間に意思疎通をすることが難しいが、2年ぐらい経つと、駐在員たちは最低限の意思疎通には困らない程度の現地の言葉を覚える<sup>58</sup>。現地の従業員の中にも日本語を勉強する者がいる。比較的勤務年数の長い者や、これからも日系企業で働きたい者が日本語を勉強する意志が強く、上手な者は通訳の仕事もできる。このように、日本人の駐在員と現地の従業員双方の努力によって、社内のコミュニケーションが成熟していくのである。

『中小企業白書』（2010年版）によると、中小企業の場合、海外展開をしている工場ほど国内の生産性が伸びている。海外に出ている中小企業ほど、自社の事業を推し進めようとする意欲が高い<sup>59</sup>。しかし、一番大きいのは人の成長である。人の成長とは、新しい経験をして、新しいことを覚えることである。海外に行くと、初体験のことばかりで相談する相手も少ない。自分の判断、自分の決断にいつも直面している。そして、現地への技術の移転など、やらなければならないことが沢山ある。日本にメールや電話をしても、状況が把握できているのは結局のところ現地の自分である。許可や裁可を仰ぐ情報と時間は限られ、日常的なトラブルはすべて自己責任で判断する以外にない。そのようにして、駐在員たちは創業者と同様の経験を重ねる。

一方、企業によっては、現地工場の主な戦力は日本に技能実習に来た技術者たちである。彼らは日本での三年間で日本語と NC、MC 機器の取り扱いや溶接技術を身につけ、図面さえあれば機械を扱えるし、NC、MC のプログラムもできる。だから、彼らが機械の段取りを立てて、後の簡単な手作業などは現地で採用したワーカーが担う。それに、彼らは日本での研修期間に、技術だけではなく、本社の経営方針を理解し会社に対する忠誠心を育て、丁寧に、真面目に仕事をする意識を身につけて帰国したので、現地で新たに採用したワーカーに要領よく指導することができ、定着率のアップにもつながる。

また、現地の従業員たちに日本語の取得にインセンティブをつけると勉強する人がかなり増える。後述するように、日系企業で働いている現場作業員たちは殆ど農村部からの出稼ぎ農民工であり、長く働くつもりで入社したわけではなく、外国系企業ではなくても待遇のより良い働き口があればすぐに転職する。したがって、インセンティブをつけなければ日本語を勉強しない従業員もいる。もちろん現地の大学の日本語学科を卒業した若者や別のルートで日本へ研修して帰国した若者も積極的に採用すべきである<sup>60</sup>。

また、能力があって意欲のある社員を日本の本社工場の技術研修に派遣するといったことなど、幹部の育成と定着率のアップにつなげる。しかし、日本の本社工場への研修は日本の研修制度に乗って実施しなければならないので、人数的にも、期間的にも制限されている。というのは、日本の本社への技能研修は二通り分けることができる。一つは、自社社員研修という形である。中小企業の場合、期間は半年が普通であるが、規模が比較的に大きく特別な理由があれば、1年まで延長することができる。安い労働力として外国人研修生を使うことを防ぐために期間制限を設けているが、実際には、同じ社員が複数回に研修に来ているケースもある。筆者の知っている企業では、1人の中国人女子社員が何回も大阪本社に来ている。彼女は中国天津工場の技術系幹部で、当然仕事の内容は現場作業ではなく、技術系の仕事以外に本社と天津工場とのやりとりの仕事もしている。もう一つは、国際研修協力機構の外国人研修生度を利用して、日本側の組合を通して自社社員を3年間日本の本社工場に派遣することである。ただし、この制度を利用して入国した研修生は、研修終了後、研修生として二度と日本に入国すること

ができなくなる。どちらか言うと、比較的規模の大きい中小企業は労働力として現地の自社社員を交替で日本の本社工場へ派遣するケースが多い。

中国の日系企業の昇進スタイルは次のようになっている<sup>61</sup>。

A. 誰にでもできる仕事をする「オペレーター」と作業員。この種の労働者は農村部から都市部に出てきたばかりの新卒者が多く、年齢的には若い。

B. 新人に最初の仕事を教え、簡単な機械扱いができる従業員である。人に教えることによって、本人の責任感と労働意欲が高まる<sup>62</sup>。

C. 打ち合わせをして仕事の段取りが分かる従業員である。この種の従業員は入社してからある年数が経ち、社内の複数の部所で働いた経験がある。また、このクラス以上の従業員は本人の意志で日本語を勉強したりする者が多く、中には本社工場での研修経験者もいる。

D. 肩書きがついている管理職である。この種の従業員は人数的に少ないが、日系企業にとっては辞められては困る存在である。彼らは勤続年数が長く、仕事ができるだけでなく、社内の情報なども知り、ライバル企業に流れてしまうと非常に困る存在である。企業の規模にもよるが、このクラスの従業員の大多数は日本の本社工場に派遣されたことがあり、かつ現地で10年以上の勤務経験者が多い。

もちろん、大企業、例えばトヨタなどは1964年にすでにタイ工場を稼働させており、小池和男氏の『海外日本企業の人材形成』などを読むと、さすが経営陣を含めて現地での人材育成は十分に進んでいる<sup>63</sup>。しかし、中小企業の海外進出はまた歴史が浅く、現場を任せられる幹部役が少ない。

以上は現地の従業員の育成の手順だが、このような苦労の中で最も成長するのは、実は日本から派遣された駐在員自身である。彼らは工場の新規設営、採用、社員教育、人事管理、取引先の開拓、現地語の習得と、これまでになかった経験を短期間に積み重ねる。特に自分で判断し決断をする時間の積み重ねは、日本の創業社長が経験した苦労に匹敵する<sup>64</sup>。

ちなみに、中国や東南アジアに進出して始まった取引が、現地でお互いの顔や技術がつながることにより日本国内に還流し、日本国内で新たな取引のスタートとなる例も少なくない。というのは、海外に進出している企業は日本では口座を開くことができない敷居の高い企業からの受注が増える。しかも、海外で知り合った人たちが日本に帰ると大多数が出世するので、日本国内の受注に発展するのである。海外進出によって知名度・信頼といった大切なものが育つのである<sup>65</sup>。そして、投資への配当や技術指導料などを通しての、現地での成長の取り込みによる資金が日本の本社の研究・開発を促進するという好環境を生む。海外に進出した企業が日本国内で成長するのはこのような理由による。

### 3. 中国における日系企業の人材現地化の進展と問題点

中国における日系企業の発展は人材の現地化と切り離せない。現地の中国人を経営幹部に積極的に登用、抜擢し、信頼して大胆に事業を任せ、インセンティブを与えて引き止めることは、

中国での事業発展・市場開拓になくてはならないことである。しかし、日系企業の人材現地化は遅れているのが実情であり、それが日系企業の成長を阻害する最大の原因である。

人材現地化が遅れている問題は、海外に進出しているすべての日系企業が抱える問題であるが、中国ではこの問題は特に深刻である。その理由は以下のようにまとめられる。

A. 大多数の日系企業には現地社員を長期的に育成する制度がない。日系企業の管理者は現地社員に優越感を抱いている。現地社員が信頼されずに重要な仕事を任せ、責任を負わせることができない。

B. 日本の企業文化が人材現地化の実現を困難にしている。多くの日本企業は海外の子会社に対する権限の委譲が不十分であり、本社の意思を引き受け、施行しなければならない事項が多い。欧米企業と比べて日本企業では意思決定に時間がかかり過ぎる。事前の根回しを重ねる必要があり、明文化されていないルールが多数存在している。子会社にとって、本社との折衝が重要な仕事の一つではあるが、本社との折衝は、日本企業の企業文化とルールを熟知しなければ務まらない。中国人社員を経営者もしくは重役に抜擢して重要な仕事を任せるなら、当然各分野における本社とのやり取りは避けられない。一方、多くの日系企業は、このような重要で企業の存立と発展にかかわる仕事を安心して中国人に任せる勇気がない<sup>66</sup>。

C. 日本の人事制度は人材現地化の進展を妨げている。日本企業では、昇進と抜擢は業績と能力のみならず、資格と年次をより重視し、外部から優秀な人材をスカウトして経営者もしくは重役に任命する伝統を持っていないため、在中国日系企業も自ら養成した幹部に期待をかけている<sup>67</sup>。しかし、多くの日系企業は中国での歴史が長くないので、年功序列で照らせば、社員の殆どは経営幹部に抜擢して重要な責任を負わせる資格を持っていない<sup>68</sup>。加えて、日本企業の中では責任と権限の間にアンバランスの状況がもともと存在し、賞罰が不明であり破格の抜擢もせず、インセンティブが欠如する状況にある。中国の日系企業もこのような制度的な制約を受け、人材の現地化の進展を遅らせている。

D. 中国では、1949年に中華人民共和国が成立されてから1978年に改革・開放政策が実施されるまで社会主義計画経済が主導しており、中国人の間には生活は国が面倒を見てくれるものという意識が出来上がっている。例えば、国営企業の中には託児所があり一旦宿舎に入った社員は退職後も住み続けており、また医療費はただという観念がある<sup>69</sup>。しかし、中国に進出した日系企業はこれらの面では国営企業に劣っているため、1980年代、1990年代前半には、日系企業は大卒の採用が難しかった<sup>70</sup>。

従って、中国における日系企業の人材現地化は長い年月の努力が必要となる。日系企業は中国で発展を図り、中国でより大きなマーケットを獲得するためには、人材現地化の進展を加速させることは、避けて通れない道であろう。

#### 四、中小企業が海外進出にあたって直面する課題・リスク

中小企業が海外に進出するまでの道のりは決して平坦ではなく、海外に進出した後も様々な課題が存在する。中には、事業不振等により撤退を余儀なくなされる中小企業もあり、海外進出には様々なリスクが伴うものである。筆者が調査したところ、1990年代に中国に進出した日系企業には経営困難で中国から撤退した企業がある。もちろん、経営不振で比較的規模の大きい企業が中国から撤退するケースもあるが、どちらかといえば、安い人件費、加工材料の安さを狙って進出した企業が多い。中には、繊維関係、プラスチック加工、水産加工などの小規模の企業が多い。例えば、大阪府のある会社は日本国内工場の経営が困難で、この会社で働いている中国人社員のアドバイスで1990年代に上海に進出し、安い人件費のおかげで経営を立て直した。しかし、その後、中国の人件費（特に上海市）が高騰して上海工場の経営も難しくなり、人件費の安い江蘇省（当時）に移転しようと考えたが、移転費用が高いため諦めざるを得なかった<sup>71</sup>。この時、日本の本社工場の経営が以前よりさらに悪化したため、やむを得ず上海工場を筆者の知人に安く売却した<sup>72</sup>。

また、筆者の知人の日本人教師は、もともと名古屋市のある金属加工会社の技術者で、1996年に煙台工場の総経理として中国に派遣されたが、2003年に経営不振で会社が倒産し、日本に帰ることができずそのまま煙台に残った<sup>73</sup>。その他に、本社が福岡市にある水産加工会社は、1980年代に現社長が初代社長として事業を興し、水産食品を加工してスーパーなどの食品売場に納品する会社である。日本国内では、食材を集めるのが難しいため、中国や東南アジアから食材を購入するようになった。社長が頻繁に中国に行ったりすると、現地の日系企業と親しくなり、「コストを安くするために、中国に工場を出したらどうか」という相談に乗って2002年に山東省青島市に工場を出して、現地で食材を集め、それを加工し、日本に輸出するようになった。しかし、青島市の人件費はちょうどその頃から上昇するようになり、加えて食材の値段も高くなって、さらに中国で加工した食品はどうしても日本で加工した食品ほどの品質に達しないため、2007年に中国から撤退することを決めた<sup>74</sup>。

『中小企業白書』（2012年版）には、中小企業の現地法人が直面している課題・リスクが次のように挙げられている。

商取引面の課題・リスクとして、「現地におけるマーケティング」、「現地における品質の管理」、「現地ニーズの把握・情報収集」、「現地における取引条件」、「現地向け商品の生産・供給体制の構築」、「取引先の信用不安」、「現地における資金調達」、「ビジネスパートナーの確保」などが挙げられている<sup>75</sup>。

筆者が中国に進出した日系企業を調査したところ、「現地のマーケティング」については、部品の場合、日系企業以外の企業に販売するルートを確認することが難しい。たとえ経営者が販売先を拡大する考えを持っていても、いろいろな高いハードルがあって、結果的にはうまくいかなかった。例えば、大阪府にある金属加工会社は、蘇州に工場があり、クボタ、コマツな

どの日系メーカーの中国工場に納品しているが、同じ業種の中国系、韓国系メーカーから仕事を受注しようと考えた。2011年の秋から市場を調査し、営業に力を入れるために、高給で在日中国人を雇い入れた。しかし、中国の商習慣が日本と違い、結果的にはうまくいかなかった。残念でたまらなく、その失敗した理由を探ってみると、中国人の営業社員に与えるインセンティブが少ないことと、営業社員に営業要領を教えるリーダーがいないことが分かった。前節にも触れたように、日系企業に勤めている者には農村部からの出稼ぎ労働者が多く、勤続年数の長い社員が少ない。たとえ営業社員として大卒を採用しようとしても大学を出たばかりの者で、大手メーカーから仕事をもらうことは不可能に近い。というのは、日本での営業は先にアポイントをとり、相手の会社を訪問し商談する。見込みがあれば、2回も3回も再訪問して、ゴールまで商談を続ける。しかし、中国での営業は、いかに営業先の担当者と仲良くするかが決定的である。もちろん、相手の会社に行き商談することが必要であるが、相手の担当者を高級料理屋に招待したり、取引が成功すれば相手の担当者にとのぐらいいのりが入るかというような話をしなければ商談がうまくいかない場合がある。このようなことは勤務年数の短い社員及び大学を出たばかりの者にとっては難しすぎる<sup>76</sup>。また、殆どの日系中小企業は欧米系や中国系に比べて営業社員の待遇が悪いので、そこそこ力がついたときに辞めていく。

完成品の場合、販売ルートを確認することが難しいだけでなく、販売した後の集金作業も日系企業にとって至難の問題である。例えば、大阪府にある繊維製品会社は1990年代から上海に事務所を構え、自社製品を中国で販売しようと試みたが、今日になっても実現できない。しかし、日本国内の市場があまりにも小さく、再度中国市場を開拓しようと、筆者に相談を持ちかけた。そのため、2012年夏に筆者がこの社のサンプルをもらい、知り合いに頼んで山東省、福建省、西安市での販売ルート进行调查し、何とか売れるように努力している<sup>77</sup>。

「現地における品質の管理」については、社員の定着率が悪いためにいろいろな問題が起きている。ちなみに、定着率の良い国営企業でも品質管理面では日本の企業より劣っている。これは計画経済時代から残った後遺症で、中国人社員は自覚性が欠けていることに起因していると思われる。1980年代でも、大手国営企業でも「日本の品質管理を学ぶ」という運動を実施し、社員に品質管理の重要性が分かるように学習会を行ったが、望ましい結果が出なかった。

次に直接投資の開始に当たって最も必要な条件に、資金的な余裕が挙げられていることから、現地法人が直面している資金面の課題・リスクを明らかにしていきたい。『中小企業白書 2012年版』によると、生産拠点保有企業の約3分の2が、資金面の課題・リスクを抱えており、具体的な内容として「現地における資金需要が増加している」、「現地金融機関からの借入が難しい」が上位に挙げられている。現地においては、企業間信用取引が少なく現金決済が多いことから、恒常的に運転資金需要があるものの、現地の金融機関からの借入が難しいこともあって、資金繰りに余裕がない可能性がある。その対策として、「親会社からの借入」、「親会社等からの増資」が挙げられている。



また、投資回収年の設定状況を見てみると、投資回収年を設定している企業の割合は4分の1弱となっている。設定年数別に見てみると、5年と回答している企業が全体の約4割を占め、6年以上の投資回収年を設定している企業も全体の約3割を占めている<sup>78</sup>。適切な投資回収年の設定は、事業の収益性、継続性を見極める上で重要であるが、現実には多くの企業が十分な投資計画を策定しないまま直接投資を行っている<sup>79</sup>。

事業環境面の課題・リスクとして、「為替の変動」、「現地人材の確保・育成・労務管理」、「人件費の上昇」、「法制度や規制の複雑さ、不明瞭さ」などが挙げられている<sup>80</sup>。

為替変動リスクについては、各国に共通して比較的上位の課題として捉えられている<sup>81</sup>。戦後日本の海外直接投資は1951年に始まったが、為替変動リスクは最初から大きなリスクとして存在してきた。為替レートの変動が海外直接投資の変動要因として喧伝されることは少なくない。しかし、本国通貨が外国通貨に対して相対的に強くなったときに、直接投資が増加するという立論が一般的に成り立つためには、いくつかの留保が必要である。

第一に、海外に進出しても、例えば本国から原材料・部品を輸入して生産を行う企業の場合、やはり本国通貨レート上昇の影響を被ることになる。電機・電子、自動車といった産業においては品質の安定性が重要であり、一定の水準を満たした原材料・部品の供給業者を確保する必要がある<sup>82</sup>。進出先市場にそうした中間財の納入業者が見つからなければ、製品と同じように本国通貨レート上昇の影響を受けた中間財を本国から輸入するか、本国での取引相手にも現地に進出させるか、あるいは長期にわたる現地企業の育成政策をとるしか道はない。

第二に、急激な円高のもとで海外進出企業が増加したということは事実であるが、その同じ時期に、本国通貨が外国通貨に対して相対的に弱くなった国は、直接投資を減少ないし停滞させているかどうかが問題となる。その点が明らかになれば、為替レートの変動が海外直接投資を増減させているのか、それとも円高のもとでの海外直接投資の増加は日本に固有の現象であるのかが明らかになる<sup>83</sup>。

人件費上昇や人材確保については、中国やベトナムで大きな課題となっており、タイやインドネシアでも比較的上位に挙げられている<sup>84</sup>。

中国の場合は、社会主義体制下の計画経済時期が長く、国全体の賃金水準が低かった。しかし、市場経済に転換してから経済成長率が急に高くなり、賃金水準も経済成長率につれて急騰した。人材確保の面では、経済改革・開放政策が実施された1980年代の当初は私営企業がまだ少なく、日系企業は農村からの出稼ぎ農民工を確保することが難しくなかった。ところが、社会主義市場経済の成熟につれて、私営企業が急成長して余剰労働力を吸収するようになり、工場作業員のような単純労働者の確保が難しくなった。ベトナムは中国に遅れながらも、中国の経済改革・開放政策に近いドイモイ政策が実施され、経済の高度成長を遂げて外国資本を大いに受け入れた<sup>85</sup>。したがって、人件費上昇と人材確保の面では中国に類似している。

法制度等の不明瞭さ等は、中国、ベトナム、インドネシアで上位に挙げられている。また、

ベトナムやインドネシアは物流や産業インフラにおける課題が比較的高くなっている<sup>86</sup>。

生産拠点が直面している事業環境面の課題・リスクとしては、人件費の上昇や現地人材の確保等が多くの企業から指摘されている。職種別では、「熟練工」、「設計技術者」、「生産管理者」が特に不足している。生産管理者の確保策については、「社内での育成」と回答する割合が最も高く、育成による確保を志向する企業が多いことが分かる。育成策については、「日本人技術者を付けての現地での OJT」と「日本での技術研修」を挙げており、現地人材による育成はまだ少ない状況である<sup>87</sup>。

定着策としては、「賃金アップ」とともに「責任のある仕事を任せること」、「会社の将来性を示すこと」、「優秀な人材の抜擢」が上位に挙げられている。現地における商取引面の最も大きな課題・リスクとして示された品質管理において、現地の生産管理人材の果たす役割は大きい。中小企業にとっては、その確保、育成、定着に、経営課題として取り組むことが重要と考えられる<sup>88</sup>。

海外展開を行う中小企業は、商取引面、事業環境面ともに、多くの課題・リスクに直面しており、海外展開を継続していくことは容易ではない。国・地域によって課題・リスクは様々であり、中小企業は自社の持てる強みを最大限に発揮していくことはもちろん、信頼できるパートナーや支援機関の協力を得ることも視野に入れて海外展開に取り組んでいくことが求められる。海外で事業を展開するに際してはリスクがつきものであり、それを覚悟しながら前向きに事業を進めなければ道はない。

## 終わりに

日本では、世界的な競争力を誇る大企業が多数存在していたため、中小企業の大半は国内市場にのみ依存することで自社事業を維持することが可能であった。ところが、少子高齢化と人口減少が急速に進展し、国内市場が縮小しつつある。高度経済成長期のような「作れば売れる」という時代が過ぎ去って、自動車、電気・電機製品、工作機械、建設機械といった付加価値の高い製品の売り上げが減少する一方である。加えて、韓国や中国といったアジア系企業の技術力がアップし、相対的に優秀で安い技術者を含む労働力を確保しやすいため、国際競争力の躍進が目覚ましい。そのため、日本の大企業は激しい国際競争に直面して次々と生産拠点を海外に移転させている。このように、世界経済構造の変化によって、かつて称賛を浴びてきた日本の下請システムが崩壊しつつあり、中小企業の経営は厳しい状況に直面するようになった。中小企業が生き残る条件の一つとして「海外進出」を選ぶことはごく普通の選択となっている。

しかし、中小企業にとって海外に進出することは決して簡単なことではない。仮に進出したとしてもさまざまな課題が存在し、かつ自社の力だけでは解決できない場合が多い。中でも「資金調達」と「人材の確保」は海外に進出した中小企業にとって最も悩ましい課題である。

資金調達に関しては、現地においては企業間信用取引が少なく現金決済が多い。恒常的に運

転資金需要があるものの、現地の金融機関からの借入が難しい。そのため、日本の本社から資金を借りるしか方法がない。しかし、今回の不景気があまりにも長引いているため、日本国内の経営も厳しく、海外工場に大量に資金を投入する余裕がなく、やむを得ず海外から撤退するケースが少なくない。人材確保に関しては、進出先国の人件費の上昇によって、「生産管理者」、「設計技術者」だけでなく、普通の工場作業員を確保することさえ難しくなっている。

これらの問題を克服するために政府は様々な支援を行っているが、それほど効果がなかった。

しかし、日本国内だけで経営を継続することがますます難しくなっている。国内の市場が縮小しつつあるだけではなく、中小企業が誇ってきた手作業の製造技術も次第に NC 旋盤、マシニングセンターといった工作機械に取って代わられている。それに、かつて日本の高度経済成長を支えてきた日本的終身雇用制度、年功序列賃金制度が崩れ、中小企業が自社で熟練工を育成して長く定着させることが不可能になった。現在、日本の中小企業は、国内の同業他社と競争するだけではなく、中国を含めたアジア諸国の同業者とコスト、技術面で競わなければならない状況に置かれている。

したがって、中小企業の経営者は相当な覚悟で、日本人だけの安住の地から脱却し、海外で自社の長所を生かした自社に相応しい道を見つけなければならない。その道は険しいからこそ、強いリーダーシップが必要となる。すべては、グローバル化しか生きる道はないと大変革に踏み切る経営者の判断に帰結する。

## 注

- <sup>1</sup> 海外の国をみる場合、国内総生産（GDP）の規模あるいは1人あたり GDP の規模をもとに、その国の市場の大きさや購買力を判断しがちである。だが、こうしたマクロ的な数字だけをみていたのでは具体的な姿を見誤る。一方で、あまりに個別の取引事例だけをみていたのでは、全体を十分に把握できない場合もある。各企業が海外向けの戦略を策定するに当たっては、具体的な経済事情の把握が必要であり、各国のセミマクロ的な情報をどれだけ収集・蓄積できるかが一つの鍵となる。
- <sup>2</sup> 筆者は長年大阪に住み、外国人研修制度を中小企業に案内すると同時に、研修生の管理・教育もしていた。2009年に帰国して大学に就職してからも、中小企業を研究するために、毎年の夏休みと冬休みには大阪に行き企業訪問をしている。まず、青島からフェリーで下関に行き、それから大阪に行く。そのため、九州北部、山口県内の中小企業を訪問することもある。したがって、関西、九州北部、山口県以外の地域の中小企業とのつながりはあまりないので、本論において取り上げる企業は地域限定である。
- <sup>3</sup> 一般的に、輸送技術や情報化の発展にともなって地理的な距離や境界の意味が薄れつつある状況が「グローバル化」と呼ばれる。「グローバル化」は「地球性」よりも距離の重要性の低下と世界の縮小、あるいはひとつの全体としての世界といった側面を重視している。また、「グローバル化」は国境という境界を前提とする「国際化」とは区別される。
- <sup>4</sup> 2012年8月現在、筆者が関西地方、九州地方、中国地方の大手スーパーイオン、ダイエー、イトヨーカドーの何店舗かを調査したところ、中国製の品物が圧倒的に多かった。
- <sup>5</sup> 中国をはじめとする東アジアへの進出は安価で豊富な労働力と原材料の安さという理由だったが、中国の賃金上昇にともない、市場としての進出が主な理由になってきている。たとえば、自動車の販売台数が年々増加するだけではなく、大型テレビのような高級電気製品の販売台数も増加している。ちなみに、北米、西欧に進出する日系企業は最初から市場を求めために進出した。
- <sup>6</sup> 『日本経済新聞』、2011年7月27日。

- <sup>7</sup> 空洞化とは、国内の生産活動が海外での生産活動によって代替され、国内生産基盤が縮小することである。
- <sup>8</sup> 経済界では「産業移転」、「産業消滅」という危機感を抱く議論もあり、実際、多くの中小企業の経営者から、「仕事が中国に持っていかれた」との声がよく聞かれた。
- <sup>9</sup> 1980年代において、日本の製造業における高い国際競争力が国際的に脚光を浴びた。日本の製造業の高い国際競争力の源泉として、下請制における日本型商慣行が注目されている。この日本型商慣行には、(1)長期継続的取引であること、(2)価格のみならず高品質や短納期など非価格要素の要求が満たされていること、(3)多くが専属的取引関係であること、などといった特徴が挙げられる。
- <sup>10</sup> 筆者が下請中小企業に対して調査したところ、親企業にいつ注文を打ち切られるかという心配をしている経営者がかなり多い。特に金融危機以後、自社周辺にも親企業から注文を打ち切られて倒産する企業が増え、こういう危機感が一層強まった。
- <sup>11</sup> 中小企業序編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.81。
- <sup>12</sup> 日系企業が多く進出する珠江デルタ地域（広東省）、長江デルタ地域（上海市、江蘇省、浙江省）では、特にこのような現象が見られる。江蘇省蘇州市には、日本企業団地があり、最初は日系企業同士の取引がメインだったが、現在はその様子が一変し、現地企業との取引が増えるようになった。
- <sup>13</sup> 特に孫請もしくはそれ以下の下請としての中小企業の場合はなおさらである。というのは、親企業も他社（一般的に自社より大きな企業）から仕事を受注しているため、コスト削減が要求される。したがって、親企業は低価格で下請企業に仕事を発注しなければ利益が出なくなる。そもそもグローバル化の進展につれて、大手メーカーの下請企業としての親企業は海外の同業他社との競争にさらされている。ただ、大手メーカーには多かれ小かれ日本型商習慣の特徴としての「長期継続的取引」と「専属的取引関係」の意識がまた残っており、一次下請企業への発注をすぐに打ち切ることではない。この点については、筆者が金属加工関係の企業を訪問し、確認した。例えば、NC旋盤、マシニングセンターといった工作機械を使用して部品を加工する場合、中国企業と日本企業に比較して、加工した部品の品質上では大した差がないが、大手メーカーは長年取引をしてきた日本の下請企業に発注する。
- <sup>14</sup> 例えば、取引の最初の段階では順調としても、そのうち、不良品が出たり、納期に遅れたりする現象がしばしば起きる。また商品を販売しても代金を回収できないこともよくある。そして、従業員の取り扱いにおいては、いままで日本で行ってきた方法はそのまま通用しないこともある。日系の中小企業で働く労働者が殆ど農村部からの出稼ぎ労働者で、長期（例えば、5年、10年）に同じ工場で働くことがありえない。どのように労働者を獲得するかは、日系企業にとっては重大な問題となる。
- <sup>15</sup> 中国の経済発展につれて富裕層の人口が増加し、日本車、日本製の電気製品はもちろん、日本の農産品も中国の都市部で売れるようになった。その他、企業向けの工作機械、建設機械、高品質の鋼材などの販売額も大きい。
- <sup>16</sup> 中国では、大田区、東大阪市のような中小企業が極端に集中する地域がなく、産業集積度は全体として日本ほど高くない。その上、日本の中小企業は納期を厳守し、どうしても納期に間に合わない場合、近くの同業他社に依頼したりする。したがって、時間が勝負の製品に関しては、日本の中小企業は圧倒的な競争力を持っている。
- <sup>17</sup> 中国の中小企業は経済改革・開放政策が実施されてからの産物であり、歴史が浅く、研究開発型の中小企業が殆ど存在しない。筆者が知っている関西の中小企業の中には、独自に、または他社と連携して研究開発を行う企業もあれば、大学と連携して研究開発を行う企業もある。ちなみに、筆者が2010年8月に関西大学工学部の教授が主催する産学セミナーに参加したことがあり、企業と大学の連携についていろいろ教えていただいた。このセミナーの会場は大阪市北区にあり、月1回定期的に行い、さまざまな職種の中小企業の経営者または大企業の重役が出席している。
- <sup>18</sup> 自助努力といっても、大多数の中小・零細企業にとっては、不可能に近いほど難しい。大企業の生産拠点の海外移転により受注が激減し、新たな分野に参入しようと思っても、資金不足だけではなくそれなりの技術を持つ人材を確保することも難しい。そういう意味では、中小企業数は今後もさらに減少していくだろう。

- <sup>19</sup> 大企業の生産拠点の海外移転により、東大阪市の中小企業数はピーク時より3割減少した。技術力がなく非効率な企業が倒産したりするケースが多い。現在、親会社からの受注が減っても、負債を抱えたまま無理に経営を継続している中小企業も少なくない。筆者が2012年1月に東大阪市の社員5名の金属加工会社を訪問したとき、「私どもの会社を購入してくれるところがないか」と頼まれたことがあり、何社かを当たったが、あまりにも負債が多いため、企業の売買は成功しなかった。しかし、このまま倒産申告をするのはもったいないと考え、同業他社から仕事を分けてもらって経営を維持している。ちなみに、筆者とこの会社との付き合いは研修生関係で7年以上になり、何とか助けてあげたい気持ちが強かった。関西にはこのような中小企業が多く存在している。
- <sup>20</sup> 小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社、2008年3月、p.115。
- <sup>21</sup> 確かに日本国内では失業率が高く就職できない若者が増えているが、多くの若者は製造現場での仕事を嫌がっている。生活することができれば、コンビニ、スーパー、飲食店などでアルバイトとして働いても、製造業に正社員として就職しない。たとえ高校（工業高校を含む）などを卒業して製造業に就職したとしても長続きしない。その理由は、製造現場の仕事はきつい、汚いだけでなく、退屈で耐えられないという。したがって、製造現場での人員確保が中国や東南アジアと比べてかなり難しい。
- <sup>22</sup> 日本の中小企業は技術力があるだけでなく、信用を守ることによって中国では大歓迎される。むしろ、信用を守ることが中国に定着する最も大きな要因ではないかと思う。筆者が知っている日系中小企業の中には、大手国営企業から仕事を受注する企業もある。
- <sup>23</sup> 実際、安いコストを求めるといふより、中国市場を狙って進出している中小企業もある。これらの企業は中国の名門大学の卒業生を採用し、中国工場の商品開発、設計などに従事させて、自社の競争力を高めている。しかし、日本の本社では、東大、京大などの一流の国立大学から理科系の卒業生を獲得することが不可能である。このような中小企業は、今後さらに中国で大きな成果を上げ、中小企業から脱出するのは時間の問題だと筆者は考えている。
- <sup>24</sup> (財) 商工総合研究所『グローバル経済化の中小企業』(財) 商工総合研究所、2011年2月、p.29。
- <sup>25</sup> 筆者が外国人研修生の案内で付き合いしている企業の中には、このような企業が数多く存在している。海外に進出している企業の経営者は、考え方が柔軟的で経営方針が合理的である。例えば、日本国内工場の売上が減っても、現地に全く違う職種の仕事があれば、機械を購入し、その仕事に関する人材を募集して努力しようとする。また、中規模以上の中小企業の場合、人材に関しては日本国内工場ではなかなか確保できない一流大学理科系の卒業生を簡単に確保することができる。そのため、商品の開発、設計などの面においては、海外に進出していない企業より有利である。そして、これら優秀な社員を研修という形で日本の本社工場に呼ぶことで、本社工場の商品開発力及び技術者のレベルアップにも貢献し、国内工場の成長につながる。
- <sup>26</sup> 筆者は外国人研修生の案内で関西地域の1000社以上の中小企業を訪問した。2009年に中国に帰ってからも、日系企業を訪問している。対象企業は山東省、江蘇省、上海市、広東省の日系企業であるが、研修生の案内で知り合った企業以外には、煙台大学の卒業生が就職している企業がある。もちろん、中国人が経営している全く同じ業種の中小企業も訪問するので、両者の技術力の差が一目瞭然である。
- <sup>27</sup> というのは、海外の工場は、日本では取引のなかった大手メーカーと取引をするケースがあり、そのつながりで日本国内の本社もこれらの大手メーカーと取引を開始することもあるからである。また、海外進出することにより、経営者または会社の重役たちの視野が広がり、日系企業以外の企業とつながりを持つようになり、自社の長所・短所がはっきり分かるようになることによって、今までの経営方針、人員の配置方法をより合理的なものに変えるのに役立つ。
- <sup>28</sup> 筆者が、2012年の夏休みに大阪と福岡の複数の輸出企業を訪問し、それを再確認した。輸出に関する仕事においては、既存の社員に任せることができず新たに経験者を雇用するのが一般的である。特に中国に輸出する企業の場合、殆ど中国人スタッフを雇用している。また、逆に中国から材料、部品などを輸入している企業も同様である。例えば、福岡市にある水産会社Fはスーパーに加工した完成食品を供給する会社で、日本国内だけでは食材を購入することが難しくなったため、別法人の貿易会社を設立し、専属の社員を雇用している。
- <sup>29</sup> 中小企業庁編『中小企業白書2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.162, 163。

- <sup>30</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2010 年版』日経印刷株式会社、2012 年 7 月、pp.153-157。
- <sup>31</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012 年版』日経印刷株式会社、2012 年 6 月、p.71, 75。
- <sup>32</sup> 実際、筆者が訪問した中国に進出した企業の殆どは、従業員 50 名以上で、中国人スタッフを複数雇用している。それに、不景気ながらも黒字経営をしている。このようなことを中国に進出していない企業に紹介したりしている。これらの企業に勇気をつけることに役立てばありがたい。
- <sup>33</sup> 東北地方は、中部地方、関東地方などの地域に比べて、労働力を確保しやすいため、自動車メーカーは東北地方に部品加工工場を多く新設した。ただ、これらの工場の一部は、規模上では中小企業に属していない。
- <sup>34</sup> 『朝日新聞』、2012 年 1 月 18 日。
- <sup>35</sup> 2008 年の金融危機以後、日本国内の雇用が更に悪化し、国民は仕事がなくなることにに関して特に敏感になった。特に、自動車メーカーを中心とした大企業による派遣社員の大量削減により、中壮年の失業者が増加した。「派遣村」という言葉もその時の産物である。筆者が 20 年ほど前から日本に長く居住し、アルバイトをしながら学業を終えた。日本では、仕事を選ばなければ、真面目に仕事をする気持ちがあれば、何とか生活していけると確信してきた。しかし、今回の不景気はその確信を崩してしまった。今、実感したのは、数多くの人はこれからの景気の行方を心配し、仕事を失うことを恐れて、お金を持っていても、あまり消費しなくなったのである。
- <sup>36</sup> 新聞・テレビの報道によると、地震、津波で被災地沿岸部の多くの工場が全壊、または半壊し、従業員たちは仕方なく県外に出て仕事を求める者が少なくない。中には唯一の通勤手段である車まで流された者が多く、地元で最就職しようと思っても物理的にできなくなっている。そういう意味では、大企業の被災地への支援は被災地の住民の生活の安定にも大きく貢献したと言える。
- <sup>37</sup> 2010 年 1 月に、筆者が大阪府富田林市にある機械加工の部品メーカーの社長を煙台大学の近くにある中国人経営の同業種の会社に紹介し、委託加工の話をするために煙台の工場に来てもらった。煙台工場には社長本人が日本語ができるだけでなく、日本人技術者も一人いた。それでも難しく交渉は不成立に終わり、結果として大連の日系企業に委託することになった。しかし、同じように筆者が、2012 年 2 月に溶接をメイン作業とする大阪府平野区にある企業を大阪府東大阪にある同業種の企業に紹介し、現在、委託加工をしている。もちろん、後者の場合、企業の買収の話で紹介したので、話がうまくいったかもしれないが、日本企業と外国企業との付き合いが日本企業同士の付き合いよりずっと難しいことを深く感じた。
- <sup>38</sup> 例えば、同じように日本のメーカーに部品を提供する日本の下請企業と中国の下請企業と比較しよう。中国の下請企業で働いている従業員の殆どは出稼ぎ農民工で定着率が悪い。日本の下請企業には若いときから定年まで働き、長年の蓄積で高い技術力を持つ労働者が多いが、中国の下請企業にはそのような労働者が殆どいない。NC 旋盤、マシニングセンターのような工作機械の導入によって、中国の下請企業でも同じような質の部品を加工できるが、手作りの部品となると日本の下請企業に依頼しなければならないケースが多い。筆者が訪問した日本の中小企業の中には、優れた技術を持つだけでなく、親会社にいろいろな提案をしたりする企業がある。
- <sup>39</sup> もちろん中国でも下請中小企業の同業間の競争もあるが、日本ほど激しくない。というのは、日本の場合、同じ地域に沢山の中小企業が集中しており、競争相手が中国より圧倒的に多い。中国の場合、民間企業は経済改革・開放政策が実施されてから誕生した農村の余剰労働力を中心とした郷鎮企業から転換した企業か、あるいは、それ以後に個人資本で興した企業で、技術力が弱く日本のような産業集積がまた形成していない。
- <sup>40</sup> 新製品の開発を、下請企業の知恵や技術力を借りて達成する例が少なくない。親企業と下請企業は長年の付き合いによって信頼関係を築いてきた。新製品を作るのに、どのように技術の改良をすればいいかについて、末端の部品を長年加工している下請企業の方が良案を持っていることもある。
- <sup>41</sup> 筆者が外国人研修生の案内で訪問した企業の中には、切削加工、プラスチック加工、金型、鍍金などをメイン作業をとしている中小企業は大企業より優れた技術力を持つところが少なくない。研修生の管理・指導で大企業の現場に入ったりすることもあるが、以上のような作業の場合、逆に中小企業の方が技術力を持っていると感じる。

- <sup>42</sup> 中国、韓国、東南アジア諸国の外国人の入国手続きは日本ほど厳しくない。日本の入国手続きは以前と比べて若干緩和したものの、中国、韓国、東南アジア諸国などのそれと比べると依然として厳しい。例えば、中国人の海外旅行の手続きを見ると、日本は韓国、東南アジア諸国より手続きが煩雑で制限が多い。
- <sup>43</sup> (独) 日本貿易振興機構や商工会議所では情報提供が多いが、商社やコンサルティング会社では現地支援が多い。中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2010年7月、p.190。
- <sup>44</sup> 『毎日新聞』(夕刊)、2012年1月21日。
- <sup>45</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2010年7月、p.191。
- <sup>46</sup> 同前、p.148。
- <sup>47</sup> さくら総合研究所・環太平洋研究センター編『香港・広東省での事業展開』株式会社さくら総合研究所、1992年11月、p.4。
- <sup>48</sup> 谷浦孝雄編『アジアの工業化と直接投資』アジア経済研究所、1991年1月、p.35。
- <sup>49</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.106。
- <sup>50</sup> 中国のどの町に行っても日本車が目に入るし、多くの工場には日本製の工作機械が稼働しており、多くの建設現場にはコマツやクボタの建設機械が動いている。ちなみに、中国に進出した日系企業は広東省の珠江デルタ地域、上海市、江蘇省、浙江省の長江デルタ地域に集中している。その他に、山東省の青島市、北京市、天津市、遼寧省の大連市にも多くの日系企業が進出している。
- <sup>51</sup> グローバルに事業を伸ばすに当たり世界が注目するのが中国などの新興国市場である。先進工業国の経済成長が鈍化しているのに対して、新興国の経済成長率が高く、購買能力は今後もさらに伸びると予測される。最終消費財だけではなく、中間財の需要も見込まれる。
- <sup>52</sup> 筆者が研修生の案内で関わっていた企業や協同組合では、日本人社員の方が中国人社員、ベトナム社員より出世しやすい。それに不満を持って企業を去っていく優秀な社員も少なくない。例えば、営業の仕事の場合、要領よくトップの売上を伸ばす社員であれば、国籍と関係なく評価してリーダーになるべきなのに、素人の年長者の日本人が営業部長になり間違った指示をしたりする。協同組合などの外国人スタッフの多いところは、日本人社員が全員リーダーで外国人スタッフが全員平社員というケースが少なくない。違う業界からリストラされた者がいきなり入社し、複数の数年以上の経験を持つ外国人スタッフのリーダーになるケースもある。技術職でも、日本の国立大学・一流の私立大学を卒業した外国人技術者は部門責任者になる例が殆どない。アメリカ、ドイツの企業の場合、能力があれば外国人従業員でも出世することが可能である。本国の従業員と平等に扱うとは言えないが、少なくとも日本の企業より外国人が働きやすく定着率が良い。
- <sup>53</sup> 例えば、「アドック神戸」の会員企業のA社は上海工場のトップが中国人で、常に日本人幹部と打ち合わせをし、日本の本社でも重要な会議には中国人の幹部社員が出席している。「中国で事業を展開するために、中国人スタッフの意見を聞かなければうまくいくはずがない」と別のアドック神戸会員企業の社長は語っている。「アドック神戸」は1999年12月7日に任意団体の共同受注グループとして設立された。2012年2月現在、「アドック神戸」の構成会員は29社で、中小企業の中でも技術力を持ち経営状態の良好な優等生の集まりである。筆者は2012年2月にA社を訪問した。A社社長からは「アドック神戸」についていろいろとご教示いただいただけでなく、他の会員企業も紹介していただいた。
- <sup>54</sup> 筆者の高知大学の同級生は、1998年にマレーシアに帰り日系企業に就職していたが、重要なポストは全部日本人社員で埋まっているので、いくら頑張っても出世できないと判断し、5年後にシンガポールのアメリカ系企業に転職した。その後、彼はそのアメリカ系企業上海支社の責任者になり、営業、社員教育、資材購買などの重要な仕事を任せられている。
- <sup>55</sup> 進出してから、思った以上に優秀な人材に出会うかも知れない。例えば、あるアドック神戸の会員企業の場合、中国に進出する前には人材のことをかなり心配していたが、現地の知り合いの紹介で名門大学を出た者を総経理にして、彼の人脈で幹部社員を補充し、現地工場の経営がうまくいった。

- <sup>56</sup> 筆者が知っている中国、東南アジアに進出している中小企業の殆どは、取引先の企業か、知り合いの企業が先に進出し、これらの企業から情報を得て進出している。また、海外に進出していない企業の経営者に、「なぜ進出しないか」と聞くと、リスクが大きいことと不安が多いことが主な理由であった。しかし、海外に進出しなければ国内だけでいくら頑張っても業績が伸びないことは、大多数の経営者が認知している。
- <sup>57</sup> 中国に進出している外国系企業の中に、日系企業は最も信頼されている。技術の高さだけではなく、取引先との約束をきちんと守るからである。筆者が所属している煙台大学外国語学院には、日本語学科のほかに英語学科、韓国語学科があり、毎年多くの卒業生たちが日系企業、欧米系企業、韓国系企業に就職している。学生から聞いたところ、日本企業であれば、規模と関係なく技術・能力ともに大丈夫だという評判があった。山東省内には日系企業より韓国系企業が多いが、日系企業ほどには評価されていない。2008年の金融危機直後、煙台の韓国系企業は従業員の給料を払わず夜逃げしたケースがよくあったそうである。
- <sup>58</sup> 中国沿岸部の都市には、主に日系企業の駐在員からなる日本人会があり、会員たちは定期的にボーリング大会やカラオケ大会をしたりする。駐在生活の内容をより豊かにするために、現地語を覚えて現地の人々とコミュニケーションをする人もいる。煙台市の日本人駐在員たちは、社内の仕事上では、通訳を通して中国人社員と意思疎通をしているが、仕事以外では下手ながらも中国語で中国人と話している。
- <sup>59</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2010年版』日経印刷株式会社、2010年7月、p.163。
- <sup>60</sup> ただ、本論が研究対象としている日系中小企業の場合、通訳を採用するといっても1人か2人だけで、総経理の助手のような存在である。企業によっては日本語ができる通訳が副総経理になり、本社の指示や命令を現地工場の従業員に伝達するだけではなく、場合によっては自分の意志で社員教育をしたり、営業方針を変えたりすることもある。「別のルートで日本へ研修して帰国した若者」とは、外国人研修生制度を利用して3年間日本で研修し、帰国してから就職活動をしている若者や、他社が日本の本社工場に研修させた者が何らかの理由で前職を辞めて就職活動をしている者を指す。一般的に、日系企業は大学の日本語学科を卒業した学生よりも、日本での研修経験を持つ者を優先的に採用する。なぜなら、彼らは新卒の学生より現場作業の経験を持っているだけでなく、日本社会ないし日本企業に関する知識をある程度持っているからである。
- <sup>61</sup> この部分は、筆者がかつて大阪で研修生事業に従事した時に知り合った企業と煙台大学の卒業生が就職している日系企業を対象に調査してまとめたものである。これらの企業は主に山東省、江蘇省、上海市、天津市、広東省、遼寧省に分布している。
- <sup>62</sup> 日系企業で働いている若者は転職が激しい。彼らは他社の待遇と自分が働いている会社の待遇を比較するような話を常にしている。そのために、機会があれば何人かが同時に仕事を辞めて待遇の良い会社へ流れていくので、雇用側の企業にとって非常に困ることになる。しかし、教える立場に回されたら、たとえ報酬が安くても上司に重視されていると考えて会社に残る者も多い。なお、一般的に中国人は日本人よりも人に指図されることを嫌がる。
- <sup>63</sup> トヨタは1956年にタイに営業の支店、1962年に製造企業を設立した。タイ工場は1964年に本格的に稼働した。小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社、2008年3月、p.203。
- <sup>64</sup> 筆者は外国人研修生の案内で2006年から奈良県斑鳩町にある自動車部品メーカーと知り合った。この社は江蘇省蘇州市に工場があり、現在の総経理A氏は、15年ほど前に中国に進出したばかりの時にはまた肩書きのついていない30歳未満の若い社員だった。しかし、彼は中国工場でいろいろな苦勞をし、経験を積み重ねたことで、この社にとって不可欠の存在となった。研修生の受入れに関して、かつては総務部長の判断で受け入れ人数を決めていたが、現在はすべてA氏に任せられている。
- <sup>65</sup> 2008年の金融危機以後、中小企業の経営が更に難しくなり、新規の取引先の開拓は非常に難しい。既存の取引先でも、コストを安くするために仕事を海外の同業ライバル企業に発注したりするため、その数がかたかた減っている。筆者が聞き取り調査したところ、同じく中国に進出している日系企業の駐在員同士が、日本人会などを通して交流を深めて信頼を高め、短期帰国時に相手の会社を訪ねたりすることで、取引先の開拓につながるケースがあった。中には本業とまったく異なるビジネスを始めた企業もある。



- <sup>66</sup> 現地社員を信頼しない理由としては、社員の定着率が悪く、ライバル企業に転職し、自社の技術が流出される恐れがあることが挙げられる。
- <sup>67</sup> 二神恭一『企業と人材・人的資源管理』八千代出版社、2000年10月、p.66。
- <sup>68</sup> 日系企業の従業員は農村出身者の農民工が多く、同じ工場で長く働く者が少ない。そのため、自社の従業員から経営幹部に抜擢することが難しい。そこで、自社社員を研修生として本社工場に来てもらい、技術以外に日本式の管理方法や日本人の仕事に対する認識などを教え、3年後に現地工場に戻す方法と、中国の大卒者を研修生として本社工場で受け入れ、経営幹部として育成する方法がある。筆者は大阪府、奈良県、兵庫県の何社かの企業に頼まれて経営幹部の育成を手伝ったことがある。現実には、入国する前に約束した通り、3年後に全員が現地工場に戻らなかった。日系企業の報酬が安いことが最大の理由である。他の人材を紹介したりしたが同じ理由で失敗した。というのは、在中国の欧米企業は社外から経営幹部を募集し、能力と仕事の重要性に応じて報酬を支払い、しかも報酬が日系よりずっと高いからである。
- <sup>69</sup> 中国では、国営企業や政府機関に勤めている者は勤め先の社宅に無料で住む。勤め先には医務室があり、普通の病気にかかった時は無料で医師に診てもらい無料で薬をもらう。大きな病気にかかった場合、医務室の医師に証明書（許可書に相当するもの）を書いてもらい、普通の病院（一般的に国立病院に限る）で診断を受けることができる。その費用は全額勤め先が負担する。しかし、1990年代半ばごろから、住宅改革と医療改革が実施され、社宅は個人が買うようになった。ただ、一平米当たりの値段は普通のマンションよりかなり安い。2012年現在、殆どの国営企業・政府機関には住宅提供という項目がなくなった。ちなみに、筆者は2009年に日本から中国に帰り、住宅提供のある煙台大学に就職した。2009年当時、北京や上海はもちろん、筆者の出身地西安の大学も住宅提供というような特権がなくなった。医療費は一部は勤め先が、一部は個人が負担するようになった。個人の負担割合は本人の勤務年数による。例えば、筆者の勤務年数は28年で、個人の負担の割合は25%となっている。定年退職になってからの生活費も日本と違って、退職金という一時金がなく毎月勤め先から支給される。例えば、筆者の場合、60歳になってからも、基本給の100%をもらうことになっている。このような特権は日系企業では享受できない。
- <sup>70</sup> 1992年までは国が大卒者の仕事を統一分配しており、誰がどこに就職するかは自分の意思で決めることができなかった。大学に入学してから卒業するまで大学生は無料で大学の寮に住み、食事代も国が支給することになっていた。そのため、大卒者の行き先は国営企業か政府機関に限定されて日系企業に就職することができなかった。しかし、1995年から高等教育改革政策が実施され、大学生の人数が急増し、国営企業と政府機関だけでは大卒者を全部吸収することができなくなり、1998年から大学生本人が仕事を探すようになった。ちなみに、20012年の中国の大学生の人数は1982年の10倍以上になっている。
- <sup>71</sup> 1990年代に上海に進出した日系企業は、2000年以降に人件費の高騰で隣の江蘇省に移転した企業が少なくない。例えば、上海市中心部から車で1時間ほどの昆山市の人件費は上海よりかなり安く、日系企業が多く集中している。しかし、江蘇省も中国では最も経済が発展している省の一つで人件費も高くなってきており、筆者が在住している山東省の沿岸部都市の1.5倍になっている。その上、以前ほど労働力が集まらなくなっている。そのため、新たに江蘇省に進出する日系企業がそれほど多くない。
- <sup>72</sup> 2012年のゴールデンウィークに実家の西安に帰った時、偶然に21年ぶりに大学時代の後輩に逢って、次のような話を聞いた。彼は1996年に京都の私立大学を卒業してから某社に就職し、上海工場に駐在員として派遣された。現在、本業の靴下製造販売の他に中国から文房具を輸出しているが、どちらも利益が薄く経営が難しいようである。
- <sup>73</sup> この社の場合、名古屋本社が倒産して社長が行方不明になり、煙台工場の負債を彼が負うことになった。取引先の滞納金を返せないため、公安局にパスポートを不法に没収されて日本に帰れなかった。その後、日本大使館に紛失届けを提出し、パスポートの再発行をしてもらった。しかし、彼は既に50代半ばになり、日本に帰っても再就職が難しいと判断し、日本語教師として煙台に残った。しかし、日本人教師は中国の社会保険には加入することができないため、厳しい老後生活が彼を待っている。この例から、中小企業の中国工場の責任者たちも大きなリスクを負うことが分かる。

<sup>74</sup> 2012年7月に、筆者が福岡本社を訪問して社長にインタビューをした。現在、青島市の日本人代理店を使って日本に食材を輸入しているが、この社が求めているタコなどの食材はサイズが厳しく要求されるので、沢山取れない時期（品物の単価が高くなるだけではなく、必要とした量も確保できない）と中国の禁漁期には、ミャンマーから集めている。ちなみに、この社にアドバイスをした日系企業は1980年から山東省威海市に進出した水産加工会社で、中国で加工して日本に輸出している。グループ内に別法人の貿易会社もあり、経営はうまくいっている。

<sup>75</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.102。

<sup>76</sup> もちろん、中国の事情に詳しく中国進出の歴史が長い企業の経営者はうまくいっている。例えば、アドック神戸のある企業は好例である。経営者が中国の商習慣を熟知しているだけではなく、日本の本社にもベテランの中国人営業マンがいる。加えて、上海工場の総経理は名門大学を出た能力のある者で人を使うのが上手である。

<sup>77</sup> 筆者は2006年から研修生の案内でこの会社と付き合いようになり、2009年に中国に帰ってからもつながりを持っている。この社は泉南地域の繊維組合に加盟しており、筆者の中小企業の研究に大いに役立っている。泉南地域には多くの繊維関係の工場が集中しており、日本の繊維工業に多いに貢献したが、アジア諸国、特に中国の繊維製品の大量流入によって昔日の栄光は霧り、多くの工場が経営を維持すること自体が難しくなり、倒産した工場もある。

<sup>78</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.102。

<sup>79</sup> 中小企業の海外進出のきっかけは親会社の要請や知り合いの勧めが多く挙げられるが、現地の市場調査に必要とされる人材と資金面の余裕がなく、とりあえず海外に出てみるという気持ちで進出する企業が多い。日本国内だけで経営を維持することがあまりにも難しいので、不安を抱きながら海外で何とか可能性を見つけないかという気持ちが強くなる。したがって、先が見えないまま海外に進出するため、投資回収年を設定することができていない。

<sup>80</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.104。

<sup>81</sup> 同前、p.105。

<sup>82</sup> 中国に進出している日系企業の場合、進出当初と比べ、現地で原材料・部品を調達する割合が高くなってきているが、それでも、日本から輸入しなければならない原材料と部品がある。

<sup>83</sup> 谷浦孝雄編『アジアの工業化と直接投資』アジア経済研究所、1991年1月、p.67。

<sup>84</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.105。

<sup>85</sup> 中国では、1978年から経済改革・開放政策が実施されたが、ベトナムでは、1979年から私営経済を認めるようになった。さらに、1986年からドイモイ政策を実施し、計画経済から市場経済に本格的に転換するようになった。外国企業を誘致するために、ハノイなどの大都市近郊に工業団地を建設し、様々な優遇政策が実施された。

<sup>86</sup> 中小企業庁編『中小企業白書 2012年版』日経印刷株式会社、2012年6月、p.105。

<sup>87</sup> 同前、p.108, 109。

<sup>88</sup> 同前、p.109。