

第1章

製造業における海外展開の実情と国内雇用、国内人材への影響 ～自動車産業などを中心とするヒアリング調査結果から～

第1節 調査の概要

1. 調査の目的と狙い

グローバル経済の進展及び中国や新興国の成長等に伴い、日本企業の海外事業展開がますます活発化していることから、海外事業展開が産業内、企業内における雇用・人材面にどのような影響を与えているかを明らかにするため、企業と業界団体等に対する聞き取り調査を実施した。

2. 主要調査項目と調査対象の選定方法

調査期間上の制約もあったことから、具体的な調査項目は、国内雇用・日本人社員への影響にターゲットを絞って実施することにした。具体的には、①海外事業展開の現状、②海外事業・事業所、製品と国内のそれとの関係（役割の違いなど）、③海外事業展開による国内人材への影響（人事制度、採用、育成、配置、職種など＝雇用の「質」に関すること）、④海外事業展開による国内雇用への影響（＝雇用の「量」に関すること）、⑤海外事業展開に伴う今後の雇用・人材面での課題——などである。

国内への影響を観察するには、調査対象に、海外事業展開である程度の歴史がなければならぬ。また、海外では単に日本で製造した製品を販売しているというような企業ではなく、海外でも国内と同じように製品を製造し、海外と日本との間の国内社員の行き来が活発な企業でないと、人材面での影響が計れない。これらの点を勘案し、調査対象としては製造業を選定し、なかでも古くから海外事業展開する企業が比較的多い自動車産業、電機産業、機械産業から対象企業を選ぶこととした¹。

3. 調査対象企業及び団体

2012年4月～5月において、以下の6社及び3団体に対してヒアリング²を行った³。

- A社（自動車部品製造、従業員規模1000人以上（単体、以下同じ））
- B社（自動車部品製造、同1000人以上）
- C社（総合電機、同1000人以上）

¹ 海外との厳しい競争にさらされているという観点も当然のことながら意識した。

² ヒアリング回数は各組織1回。

³ ヒアリング実施前には、中小企業の海外事業展開の現状に詳しい中沢孝夫・福井県立大学地域経済研究所長に講義・解説していただき、調査設計の参考とした。また、中沢所長には、ヒアリング企業の選定にあたって特別な取り計らいを頂いた。あらためて感謝の意を表したい。

- D 社（自動車部品等の熱処理業、同 100 人～1000 人未満）
- E 社（機械部品の製造、同 100 人～1000 人未満）
- F 社（電子部品の製造、同 100 人未満）
- 一般社団法人日本工作機械工業会
- 東京商工会議所
- 一般社団法人情報サービス産業協会

なお、情報サービス産業協会については、海外事業展開の現状と課題について、製造業との対比を目的として話をうかがった。

企業に関するもう少し詳しい属性一覧と、各社の規模と業種の関係図は次頁以降のとおりである。企業 6 社は、共通して業界トップクラスの技術を持っているかマーケット・シェアでトップレベルにある点を付言しておく。

<調査対象企業の属性>

A社

業種：自動車部品の製造

従業員規模：単体で1万人以上 グループで5万人以上

海外売上高比率：50%

日本以外の連結子会社：世界に100社以上。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

B社

業種：自動車部品などの製造

従業員規模：単体で5000人以上 グループで1万人以上

海外売上高比率：50%

日本以外の連結子会社：世界に20社以上。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

C社

業種：電機（情報・通信システム、インフラシステムなど）

従業員規模：単体で1万人以上 グループで10万人以上

海外売上高比率：50%弱

日本以外の連結子会社：世界に10社以上（主要会社だけで）。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

D社

業種：熱処理加工（自動車、建機など）

従業員規模：500人以上 海外の現地従業員数は1000人以上

売上規模：100億円以上

海外展開：海外拠点を設立したのは1990年代以降。タイ、マレーシアなどに工場設立

E社

業種：機械部品（ベアリングなど）の製造

従業員規模：単体で400人以上 グループで2000人以上

資本金：5000万円以上

海外展開：30年以上の歴史を持つ。台湾、シンガポールなどに工場設立

F社

業種：電子部品（プラグなど）の製造

従業員規模：20人以上 海外に2000人以上

売上規模：グループで150億円以上

海外展開：海外拠点を設立したのは90年代以降。中国のみ。現在は国内に生産拠点なし

<調査対象企業・団体の規模と業種の関係図>

	自動車	機械	電機	それ以外
大手	全世界 A社 全世界 B社		全世界 C社	
中堅	タイ D社 台湾	日本工作機械工業会		東京商工会議所
中小			中国 F社	

※上図では、大手は単体で従業員 1000 人以上、中堅が 100 人～1000 人未満、中小は 100 人未満という括り。情報サービス産業協会は図中に入れていない。

第2節 調査結果の概要（ヒアリング結果から見出せる共通点）

各社、各団体のヒアリング結果を総括すると、海外事業展開の現状やその影響などについて、共通するコメントや現状認識も多かった。本節では、それらから整理できた以下の8項目に関して、調査結果から浮かび上がった共通点を紹介していきたい。

項目1：海外展開の動機

- 2：海外展開と国内雇用
- 3：国内と現地でのビジネスの関係、両者の役割区分
- 4：海外展開によるプラスの効果
- 5：人材面での示唆
- 6：海外展開に向けた人材確保・育成面での具体的な取り組み事例
- 7：海外展開に伴う人材面での課題
- 8：国内空洞化懸念への見解

1. 海外展開の動機

（1）進出後の成長が必須

どのように海外に出て行くか。部品の納入先の企業と系列関係をつくっているケースが多い日本企業の場合、一般的には、単独で海外に打って出るケースよりも、取引先が海外進出する際に、取引先の要請があって同じ地に事業所を設立するケースの方が多い⁴。

今回調査した企業では、当初の進出形態は、「単独型」もあれば、「取引先に同調型」もあり、さまざまではあったが、進出形態にかかわらず、進出後は「現地での取引を拡大させていかなければならない」という意見で一致していた。例えば、A社（自動車部品、大手）では、「一定数以上のロットが現地で確保できないと、採算が合わない」とコメント。D社（熱処理加工、中堅）でも、「進出時の取引先（日系企業）だけでは、その後の売上は伸びていかない」と述べていた。

（2）現在の主要な展開理由は海外市場の拡大

海外展開の理由については、「海外市場が拡大しているから」というコメントでほぼ一致した。A社では、「インドはこれから伸びる。中国も、まだ民族系（現地資本）自動車メーカーのシェアが一定程度あり、参入余地は十分ある」との見方をしていた。C社（総合電機、大

⁴ 日本貿易振興機構（ジェトロ）「2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」で、国内企業が海外進出する理由（複数回答）をみると、「取引先企業の海外進出」を34.7%の企業があげ、全体のうち3番目に回答割合が高い選択肢となっている。また、経済産業省「第42回海外事業活動基本調査（2012年7月調査）」では、投資決定のポイント（複数回答）について、「納入先を含む他の日系企業の進出実績がある」が32.2%となっており、2番目に回答割合が高い。

手)は、「東南アジアを始めとする新興国については、各社、先んじて市場を獲得できないかと必死である」と話し、E社では、「今後、国内の売上は横ばいか、ダウンするので、海外に目を向けていかないと」と、国内市場が頭打ちになるなかで海外展開の重要性がいっそう増すとの認識を示していた。

ヒアリングした企業では、単なるコスト削減を主要な理由として海外進出したとするところは少なかった。1社だけが、今回の調査でコストを理由にあげたが、同社は多くの特許・実用新案を持つ企業であり、技術面での競争力を保有している。

なお、東京商工会議所の『中小企業の国際展開に関するアンケート調査結果』(2012年)によると、資本金1億円超の企業では、海外展開の理由(複数回答)として「現地市場の開拓・拡大」(33.9%)をもっとも多くあげている。

2. 海外展開と国内雇用

(1) 国内雇用は減らない

企業の海外事業展開では、国内事業所の海外事業所への置き換えが進み、その結果、国内の従業員数が減少するのではないかと、と言われることがよくある。今回の調査では、海外での取引が増えれば増えるほど、国内の仕事も増えていく(国内雇用が減ることはない)というコメントが多く聞かれた。A社では、「海外ビジネスが広がると、営業だけでなく設計・開発部門でも雇用が増えていくのは間違いない。自社のケースで言うと国内雇用は完全に増えている」ときっぱり答えた。B社(自動車部品、大手)も、「海外展開が広がると、営業や開発の仕事は増加する。現地での取引相手が日系メーカーとなると、コンペなどが国内で行われる」と述べていた。

(2) 国内要員が必要となるケースも

むしろ国内要員が必要になるケースがあるという。海外展開が進めば、生産技術者などの拠点立ち上げ要員や技術指導要員、品質管理要員、マネジメント要員などが必要になるからである。

A社では、「海外に拠点を立ち上げるときは、最初にたくさんの日本人社員を送り込む。次の新拠点でまたたくさんの社員を派遣するので、必要な立ち上げ要員はいつまでも減っていない」と話した。また、「開発部門では、海外だからといって品質を落とすわけにはいかないので、現地人の技術者を増やすとそれに応じてマネジメント役の日本人も増えてしまう」という事情も明らかにした。E社(機械部品、中堅)は、「海外に展開するからこそ、日本本社の人材(現地での技術指導要員)供給センターとしての役割が増す」ときっぱり言った。

(3) 国内の取引拡大に寄与

海外での取引が、国内での取引拡大につながるケースもあるのだという(国内雇用の増加

要因につながる)。例えば、D 社の場合、「現地での仕事が評価され、これまで取引が少なかった国内大手メーカーとの商談が成立した（国内での取引拡大につながった）」という。

3. 国内と現地でのビジネスの関係、両者の役割区分

(1) 現地は現地需要に対応

国内の事業と海外での事業、また、国内の事業所と海外の事業所とがどのような関係にあるのかをみていくと、今回の調査結果からは、海外への事業展開と国内事業は代替関係にあるわけではなく、例えば現地の製造拠点は、現地の需要に対応しているなどの役割分担ができあがっていることがわかった。何でも現地で作るといようなことではなく、A 社では、「国内で作るか、現地で作るかは、『技術的な問題』と『量』（採算ベースに乗るだけの量があるか）がポイント」になっている。

B 社は、「現地の需要には現地製造で対応している」（地産地消）といい、E 社は、「顧客の OUT・OUT（現地生産・現地納品）の要求に対応しており、国内工場は国内での受注に対応している」と説明し、現地工場と海外工場の棲み分けが明確になっている現状を示した。

(2) 基本設計・開発の機能は国内

自動車メーカーを中心にして、現地に設計・開発部門を置く企業もある。その場合に、国内の設計・開発部門と現地の設計・開発部門との役割分担はどのようになっているのだろうか。ヒアリングした企業においては、依然として国内が中心的な機能を有していることがわかった。A 社は、「基本的な開発に関わる要員は国内にいる。エンジン系部品は国内で開発しているケースが多い(エンジンについては自動車メーカーが国内で開発しているから)。一方、ボディ周りは、現地で設計されるようになってきている」と説明した。

B 社は、「基礎的な設計・開発は国内で行い、海外は現地ニーズに沿ったカスタマイズが中心である」と回答。ある完成品を現地製造する場合でも、「完成品に必要な部品もすべて現地製造するわけではない（各拠点共通の基本的な仕様は、国内の設計・開発部門が決める）」と話した。

製造部門はすべて現地に移管した F 社（電子部品、中小）でも、「開発設計は国内本社が基本。現地でゼロから設計・開発できるようになるまで人材を育成するのは難しい」と吐露した。

4. 海外展開によるプラスの効果

(1) 企業の成長

海外事業展開が国内に与えるプラスの効果として、どのようなものがあるのか。現地（マーケット）の成長を取り込むことができ、また、取引も拡大するということで、企業として成長・拡大できるとのコメントが多くの企業からあった。

B社では、「欧州展開による欧州系メーカーとの取引拡大により、欧州系メーカーが進出している南米でのビジネスチャンスを獲得できた」という実例がある。D社では、再掲となるが、「現地での仕事が評価され、これまで取引が少なかった国内大手メーカーとの商談が成立した（国内での取引拡大につながった）」。海外でのメイン工場が台湾にあるE社は、「台湾に展開したことで、中国への展開が容易になった（同じ言語圏）」と話し、台湾進出が中国進出への足がかりとなった。同様に、F社は「マレーシア進出が中国進出の足がかりになった」という。

なお、現地の成長を取り込むことができるとはいえ、現地法人で獲得した利益を国内に還流させる方策については、特に中堅・中小企業から課題があるとの認識が寄せられた⁵。

(2) 国内従業員の成長

事業の幅が広がり、各個人の仕事の幅も広がるので、国内の従業員の成長につながるの見方があった。D社は、「海外では、国内とは違って幅広い仕事ができる。ステップアップする絶好のチャンスと捉える社員が多い」と話す。

(3) 人材獲得力の強化

国内における人材獲得の強化につながったと認識する企業もあった。積極的な海外事業展開をアピールすることで、海外での仕事に興味を持つ学生を惹き付けられるからである。E社は、「海外に関心のある学生が、自社に関心を寄せるようになってきた」とともに、「大学の先生から、海外に展開する優良な中堅企業があると紹介してくれるケースが増えた」と明かした。

(4) 国内と現地の切磋琢磨

現地の工場の生産性が国内工場にひけを取らなくなったり、むしろ国内を凌ぐ面を持つようになると、国内工場もそれによって刺激を受け、現地拠点と切磋琢磨する効果が生まれてくることもわかった。D社では、「マレーシアでは、従来の熱処理のイメージをくつがえすような5S（整理整頓など）の工場が誕生している。現在では日本がマレーシア工場の5Sを見習っている」という。

⁵ 国内の親会社が、現地からの利益を還元する方法としては、通常、配当の受け取り、技術指導料、供給する材料・部品の価格への上乗せなどがある。

5. 人材面での示唆

ここでは、ヒアリング対象企業が、これまでの海外事業展開の経験から得た国内・現地それぞれの人材面に関する知見を紹介することとしたい。

【本社（国内）側】

（1）語学力より積極性

国内から現地に派遣される社員に求められる要件（仕事の経験以外）は何か。多くの企業で共通していたコメントは、語学力より、現地でのマネジメントに必要なコミュニケーション力や積極性などであった。語学は現地に行ってから覚えればよいという見方が多かった。D社は、「海外で活躍できるのは、技術力に加え、前向きな姿勢、知らない世界に飛び込んでいく積極性、行動力がポイント」だとし、「語学力はあとからついてくる」と述べていた。

（2）派遣はエース級

派遣する社員をどのように選ぶか。ここでは、進出したばかりの中小企業が、現地拠点を軌道に乗せていく局面でのケースで指摘したものであるが、進出時には高い専門性を有するエース級人材を送り込まなくてはならないというコメントが多かった。実際にF社は、「進出が決まり、金型工場を立ち上げる際には、技能が上がってきた2番手の後輩を現地に送った」という。

【現地側】

（3）現地にあった手法での育成

現地拠点での人材育成などを成功させるためには、日本のやり方の押し付けばかりではなく、現地にあった手法による実施が鍵となっていることがうかがえた。A社では、「日本と同じやり方をさせる場合は、必ずその意味を説明して理解させる必要がある。日本の阿吽の呼吸は通じない」と指摘。「言語化して、理解・納得させ、行動→伝承→DNA化へとつなげていかなければいけない」と強調する一方、「ただし、これは本当に手間のかかる作業」と付言した。D社では、「すべてOJTで教えるのではなく、タイではトレーニングセンターを併設して、落ち着いた環境で熱処理について勉強させている」という。

（4）時間が必要な現地人材の育成

現地の人材を育成するには、時間がかかるというのが各社の共通認識であった。それは、日本企業特有のビジネススタイル・商慣行があったり、ものづくりにおける特別な考え方があることなども一因となっている。

A社は、「生産の現地化は最低5年、人材の現地化は10年、経営の現地化は15年かかる」と指摘。「今の技術があるのは、社内での技術の厚みがあるから（日本で入社してから長い時

間をかけて人材育成した蓄積)。米国はかなり現地化ができてきたが、それでも 20 年かかった」と説明する。B 社は、「調達では、納入先の企業に応じた対応を行う必要がある。この細やかな気配りを現地人に教え込むのは困難であり、どう教え込むかが課題」と話した。E 社でトップ人材が育っている理由は、「(規模では国内工場を凌ぐ) 台湾工場のトップは現地人だが、20 年以上前の進出時からの社長のパートナーで自社の経営を熟知している」ことが大きいからだという。

(5) 定着率での工夫

日本と違い、社員のジョブホッピングが激しい国もある。各社とも、現地社員の定着率向上のためにさまざまな工夫を施していた。例えば、D 社では、「現地社員のモチベーションを上げるために、現場の声を積極的に取り入れる」という。また、タイでの熱処理技術者は少なく希少価値があるが、「熱処理の様々な過程を通じて好奇心が湧き、それが定着につながる」といった好循環をつくりあげている。

6. 海外展開に向けた人材確保・育成面での具体的な取り組み事例

ここでは、海外展開に向けた人材確保や育成のために各社が具体的に実施している取り組み事例を紹介する。

(1) グローバル要員としての採用

1 つめは、新入社員のグローバル要員を前提とした採用である。海外赴任ができないとの意思を表明した応募者は採用しないとする企業もあった。C 社では、「新入社員では事務系はすべてグローバル人材とする。海外での生活、実習経験を通して視野をグローバルに広げるために若手社員の多くを海外派遣するようにしている」という。D 社でも、「高卒以外はグローバル人材として採用する。面接で必ず海外赴任の可否を尋ね、海外赴任を望まなければ採用しない」というやり方をとっている。E 社も「新規採用では、すべてをグローバル人材として雇う」とし、「採用時に海外勤務の可否を確認する」としている。

(2) グローバル人事格付け制度

大手では、グローバル統一の管理職人事格付け制度の整備が進められている。ヒアリングした A 社はすでに導入済みであり、「グローバル人事制度の狙いの 1 つは、現地の社員にキャリアプランを示すこと。優秀な人ほど自分の未来のキャリアへの関心が高い。制度があれば、昇進がイメージできるようになる」とその効用を説く。導入に向けて動いている C 社は、「あるポストの後任者として、誰をよその国から連れてくるかという時に、共通のモノサシがないと判断できない。モノサシがあれば処遇水準が決まり、市場との競争力も確保できる」と導入理由を説明する。

(3) グローバル対応の管理職教育

人事格付け制度だけでなく、大手は管理職のグローバル化に対応するための人材育成も進めている。急速なグローバル展開に対応するため、育成する人員の規模とスピードが求められるようになってきている。C社では、「グローバル経営に対応するため、社長候補を早めに見定めて、30代前半からターゲットを絞り、候補者にはタフ・アサインメントを与えながら育成していく」という方針である。

(4) 現地社員の日本研修

現地社員については、研修制度を日本で実施するケースが多いことがうかがえた。日本に連れてきて、日本のやり方を直接みて、経験してもらって研修できるからである。また、途上国や新興国の現地社員にとっては、まだまだ日本に来ることができること自体が「ご褒美」であり、それがモチベーションや忠誠心の向上にもつながる側面があるようである。E社では、「技術指導は、日本でトレーニングして、母国に戻すようにしている」という。

(5) 留学生の活用

各社は、日本の大学を卒業した外国人留学生等の国内の外国人社員の採用に積極的であることがわかった。ただ、大手と中小とでは、外国人社員の活用の仕方が異なる。大手では、ダイバーシティの観点から、日本人社員と同様に扱っている。一方、中堅・中小では、将来的に母国の現地拠点で活用することを見据えている。なお、大手といえども、本社での採用数自体は、まだそれほど多くなかった。

7. 海外展開に伴う人材面での課題

(1) 国内の要員不足

ここからは、海外事業展開で生じた人材面での課題についてみていく。数社から指摘されたのは、急速な海外展開による国内の要員不足であった。ここでは、量の不足と質の面での不足の両方をさす。B社は、「管理職層の多くが（現地経営、マネジメント要員にとられてしまっ）海外に出てしまい、兵站が伸びきった状態」であることを課題にあげた。C社でも、「現地拠点のトップの多くはまだ日本人が務めている」状況にある。

また、C社では、「自社におけるグローバル人材とは、海外の拠点で業務を行う人だけを意味している訳ではない。例えば、国内に勤務していても海外にかかわる大規模プロジェクトをまとめられるような人材である」とコメントする一方、「そうした人材は不足している」と明かした。

(2) 現地化の進展で生まれるジレンマ

各社は、積極的に現地の経営の主導権を現地にシフトさせる経営の現地化を進めているが、

現地化の進展で生じるマイナス面もあり、そのジレンマの状況におかれていることもうかがえた。

① 現地化 VS 経営の問題（ガバナンス）

まずは、現地化と、グループ全体での経営のガバナンスの問題である。現地化を進めるうえでは、現地経営の自立性を尊重する一方で、グループとしての会社の理念や経営方針を理解させ、浸透させることが不可欠となる。C社は、「現地法人のゼネラルマネジャー、トップまで現地化すると、ガバナンスという面ではコントロールが効かなくなる部分がある」と本音を述べていた。

次にあげられるのが、現地人材の活用と、日本人社員の現地への関与の問題である。現地でよくみられるのが、日本人社員が職制のラインから外れて、ある現地社員のポストの補佐役である「コーディネーター」という役割を負うケースである。経営トップ、ラインマネジャーともに現地社員に任せられるようになるのが望ましいが、その前提として、本社の経営方針・理念を理解した現地トップや、現地人のマネジャー層を育成することが必要となる。B社は、「経営層の現地化を進めたいが、部長や課長レベルで現地人を絶えず補佐する日本人『コーディネーター』が必要になる」と実情を語っていた。

② 現地化 VS 現場の問題（設計・開発／調達／製造）

設計・開発や製造などの現場では、現地化の一方で、開発力や製品の品質を落とすわけにはいかないという切実な問題がある。例えば製造現場で、日本人社員の関与がなくなるかわりに品質が維持できないようになってしまえば、元も子もない。ただ、その企業独自の技術や特有のビジネス手法、日本流のモノづくりの秘訣を現地社員に教え込むには長い年数がかかる。さらに、そうした訓練を受けた現地人を現場で活用していかなければならない。

A社は、開発の現場について、「エンジニアでは海外の場合、人材の質に差があるが、日本では、平均値が高く部門全体の力量に信頼が置ける」と語っていた。調達のシーンでは、「現地で日系企業と取引する際、日本人同士でやりとりする方が、仕事がしやすい面がある」と話した。D社は、製造ラインにおいて、「不具合への対応など、高度な判断は日本人が対応している」と答えていた。E社は、製造ラインにおいて、「現地ではまだ日本人の品質管理役を置くことが必要」と話した。

8. 国内空洞化懸念への見解

海外事業展開と国内事業の空洞化について、今回の調査でも調査対象に実際の状況を尋ねた。国内で製造していた製造ライン（国内で行っていた事業）について、国内を閉鎖し、それを海外に移管するという意味で空洞化を捉えるならば、今回の調査結果からは、海外展開が進展すると空洞化が進むという単純な見方のコメントは聞かれなかった。各社の事例をみると、むしろマザー工場的機能を意図的に国内に残していると言ったほうが適切である。

A社は、「そもそも自動車部品では人件費の占める割合は大きくない」と説明。「コストを優先して（品質を軽視し）現地化するような、顧客に対して失礼なことはしない」ときっぱり述べた。「現地で100%クオリティの高い素材や部品が調達できれば、ビジネスが現地だけで完結して雇用も現地に移るかもしれないが、実際のところ、中国でもインドでも、現地でそれほどいい素材・部品は存在しない」という。また、「量産化につなげる生産技術は日本の強みで、米国でも日本に及ばない」として、生産技術にかかわる国内人材の層の厚さを指摘した。

B社は、「実際に不良率は海外工場の方が高い」とし、前に述べたように、「基礎的な設計・開発は国内で行っている。海外は、現地ニーズに沿ったカスタマイズ」と役割分担が明確になっている。D社は、「タイでも、技術力はまだ日本の半分程度」と現状を評価した。E社は、これも前に紹介したとおり、「海外に展開するからこそ、日本本社の人材（現地での技術指導要員）供給センターとしての役割が増す」と明言する。

日本工作機械工業会によると、工作機械は、日本製というところにブランド力があり、技術も世界のトップレベルになるという。「日本メーカーの製品エリアはハイエンド製品なので、技術力に差のある中国製品とは競合しない」（コスト競争に直接巻き込まれることは現時点ではまだない）とし、「主な取引先の自動車業界で海外展開が進んでいるが、国内と同じ機械を現地で採用しないと、メンテナンス面での問題、海外赴任した日本人従業員が使えない、また、製品精度の維持も難しい。海外だからといってすぐに海外メーカーに切り替えるということにはならない」と話し、国内事業が残る素地がある面を強調した。

9. まとめ

◇以上の調査結果から言えること（政策的含意）

これらの調査結果から、4つのポイントを指摘することができる。一つは、「海外で成功することは国内事業の維持につながる」ということである。では、成功するには何が必要か。今回、ヒアリングした企業もそれぞれのマーケットでトップシェアの製品を握っていることからいえるように、海外での成功を握る鍵は「技術力」だということである。技術力が必要だということを裏返せば、その高い技術と高度な品質の製品づくりの礎となる「人材」の育成に、企業は注力しなくてはならない。もちろん、人材育成は国内だけにとどまらず、現地でも積極的に行わなくてはならない。この技術力と人材育成が必要な点が2つめのポイントである。

3つめは、経営・人材面に関することであり、国内も、現地法人も、ともに成長・発展していくための取り組みをすることが必要であろうということである。現地経営を尊重しながら、本社（国内）の経営のグローバル対応を図っていかなくてはならない。

具体的には、企業理念を浸透させることや、日本でしか通用しない経営からの脱却などである。また、繰り返すように、国内と現地の両方の人材育成を強化しなくてはならない。そして、現地の品質・技術水準を向上させるとともに、国内もさらなるレベルアップの努力を続けていく必要がある。でなければマザー工場の役割は果たしえない。

最後の4つめが、中小企業の海外展開をサポートする方策が必要であるという点である。技術的には十分、海外進出できる実力があっても、そのノウハウがない企業も多いと考えられる⁶。支援の方策として、例えば、現地情報（労使関係など労働事情に関する最新の情報、最新の税制・法律改正などの情報）を提供したり、海外展開支援を担う大企業OBを活用したりすることが考えられる。単独進出が難しい企業には、工業団地へのグループ（複数の企業）での進出や、数社で現地法人を設立しての進出などがよい前例となる。もちろん、進出時の財政的支援は、企業の海外進出を強力に後押しするにちがいない。

⁶ 東京商工会議所「中小企業の国際展開に関するアンケート調査結果（平成24年3月）」で、国際展開を行っていない企業に、その理由（複数回答）を尋ねたところ、「取引先・顧客が国内にあるため」（84.0%）、「海外生産を行うほどの規模ではない」（19.8%）に続き、「国際展開するためのノウハウがない」（11.7%）があがった。同設問の回答企業には、国際展開に関心のある企業もない企業も両方含まれているため1割程度の回答割合となっているが、関心のある企業だけでみればその割合はより大きくなることが予想される。

第3節 各社・団体のヒアリング結果の概要

A社

1. プロフィール

【業種】 自動車部品の製造

【従業員規模】 単体で1万人以上 グループで5万人以上

【海外売上高比率】 50%

【日本以外の連結子会社】 世界に100社以上。海外に生産拠点あり

【海外展開】 30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

2. 主な回答・コメント

(海外展開の理由・背景)

- 一定数以上のロットが現地で確保できないと、採算が合わない。
- コストを優先して(品質を軽視し)現地化するような、顧客に対して失礼なことはしない。
- インド(市場)はこれから伸びる。中国も、まだ民族系(現地資本)自動車メーカーのシェアが一定程度あり、参入余地は十分にある。
- 現地で100%クオリティの高い素材や部品が調達できれば、ビジネスが現地だけで完結して雇用も現地に移るかもしれないが、実際のところ、中国でもインドでも、現地でそれほどいい素材・部品は存在しない。

(国内人材に関して)

- 海外ビジネスが広がると、営業だけでなく設計・開発部門でも雇用が増えていくのは間違いない。自社のケースで言うと国内雇用は完全に増えている。
- 海外に拠点を立ち上げるときは、最初にたくさんの日本人社員を送り込む。次の新拠点でまたたくさんの社員を派遣するので、必要な立ち上げ要員はいつまでも減っていかない。
- 国内でつくるか、現地でつくるかは、『技術的な問題』と『量』(採算ベースに乗るだけの量があるか)がポイント。
- 基本的な開発に関わる要員は国内にいる。エンジン系部品は国内で開発しているケースが多い(エンジンについては自動車メーカーが国内で開発しているから)。一方、ボディ周りには、現地で設計されるようになってきている。
- エンジニアでは海外の場合、人材の質に差があるが、日本では、平均値が高く部門全体の力量に信頼が置ける。
- 現地で日系企業と取引する際、日本人同士でやりとりする方が、仕事がしやすい面がある(調達について)。

- そもそも自動車部品では人件費の占める割合は大きくない。
- 量産化につなげる生産技術は日本の強みで、米国でも日本に及ばない（生産技術にかかわる国内人材の層の厚さ）。

（現地化成功の秘訣）

- 日本と同じやり方をさせる場合は、必ずその意味を説明して理解させる必要がある。日本の阿吽の呼吸は通じない。言語化して、理解・納得させ、行動→伝承→DNA化とつなげていかなければいけない。ただし、これは本当に手間のかかる作業。
- 生産の現地化は最低 5 年、人材の現地化は 10 年、経営の現地化は 15 年かかる。今の技術があるのは、社内での技術の厚みがあるから（日本で入社してから長い時間をかけて人材育成した蓄積）。米国はかなり現地化ができてきたが、それでも 20 年かかった。
- （導入した）グローバル人事制度の狙いの 1 つは、現地の社員にキャリアプランを示すこと。優秀な人ほど自分の未来のキャリアへの関心が高い。制度があれば、昇進がイメージできるようになる。

B社

1. プロフィール

【業種】 自動車部品などの製造

【従業員規模】 単体で 5000 人以上 グループで 1 万人以上

【海外売上高比率】 50%

【日本以外の連結子会社】 世界に 20 社以上。海外に生産拠点あり

【海外展開】 30 年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

2. 主な回答・コメント

(海外展開の現状)

- 現地の需要には現地製造で対応している（地産地消）。
- 基礎的な設計・開発は国内で行い、海外は現地ニーズに沿ったカスタマイズが中心。
- ある完成品を現地製造するにしても、完成品に必要な部品もすべて現地製造するわけではない（各拠点共通の基本的な仕様は、国内の設計・開発部門が決める）。
- 実際には、不良率は海外工場の方が高い。

(海外展開による利点)

- 欧州展開による欧州系メーカーとの取引拡大により、欧州系メーカーが進出している南米でのビジネスチャンスを獲得。

(国内人材に関して)

- 海外展開が広がると、営業や開発の仕事は増加する。現地での取引相手が日系メーカーとなると、コンペなどが国内で行われる。
- 管理職層の多くが（現地経営、マネジメント要員にとられてしまっ）海外に出てしまい、兵站が伸びきった状態。
- 経営層の現地化を進めたいが、部長や課長レベルで現地人を絶えず補佐する日本人『コーディネーター』が必要になる。
- 調達では、納入先の企業に応じた対応を行う必要がある。この細やかな気配りを現地人に教え込むのは困難であり、どう教え込むかが課題。

C社

1. プロフィール

【業種】 電機（情報・通信システム、インフラシステムなど）

【従業員規模】 単体で1万人以上 グループで10万人以上

【海外売上高比率】 50%弱

【日本以外の連結子会社】 世界に10社以上（主要会社だけでも）。海外に生産拠点あり

【海外展開】 30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

2. 主な回答・コメント

（海外展開の現状）

- 東南アジアを始めとする新興国については、各社、先んじて市場を獲得できないかと必死である。
- 現地拠点のトップの多くはまだ日本人が務めている。

（国内人材に関して）

- 新入社員では事務系はすべてグローバル人材とする。海外での生活、実習経験を通して視野をグローバルに広げるために若手社員の多くを海外派遣するようにしている。
- あるポストの後任者として、誰をよその国から連れてくるかという時に、共通のモノサシがないと判断できない。モノサシがあれば処遇水準が決まり、市場との競争力も確保できる（グローバルグレードを整備した）。
- グローバル経営に対応するため、（今後は）社長候補を早めに見定めて、30代前半からターゲットを絞り、候補者にはタフ・アサイメントを与えながら育成していく。
- 自社におけるグローバル人材とは、海外の拠点で業務を行う人だけを意味している訳ではない。例えば、国内に勤務していても海外にかかわる大規模プロジェクトをまとめられるような人材であり、そうした人材は不足している。
- 外国人留学生は日本人と同じ扱いで定期採用している。

（現地化での課題）

- 現地法人のゼネラルマネジャー、トップまで現地化すると、ガバナンスという面ではコントロールが効かなくなる部分がある。

D社

1. プロフィール

【業種】 熱処理加工（自動車、建機など）

【従業員規模】 500人以上。海外の現地従業員数は1000人以上

【売上規模】 100億円以上

【海外展開】 海外拠点を設立したのは1990年代以降。タイ、マレーシアなどに工場設立

2. 主な回答・コメント

（海外展開の現状）

- 進出時の取引先（日系企業）だけでは、その後の売上は伸びていかない。
- 不具合への対応など、高度な判断は日本人が対応（製造）。
- タイでも、技術力はまだ日本の半分程度。

（国内人材に関して）

- 海外では、国内とは違って幅広い仕事ができる。ステップアップする絶好のチャンスと捉える社員が多い。
- 海外で活躍できるのは、技術力に加え、前向きな姿勢、知らない世界に飛び込んでいく積極性、行動力がポイント。語学力はあとからついてくる。
- 高卒以外はグローバル人材として採用する。面接で必ず海外赴任の可否を尋ね、海外赴任を望まなければ採用しない。

（海外展開による利点）

- 現地での仕事が評価され、これまで取引が少なかった国内大手メーカーとの商談が成立した（国内での取引拡大につながった）。
- マレーシアでは、従来の熱処理のイメージをくつがえすような5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）が徹底された工場が誕生している。現在では日本がマレーシア工場の5Sを見習っている。

（現地化成功の秘訣）

- すべてOJTで教えるのではなく、タイではトレーニングセンターを併設して、落ち着いた環境で熱処理について勉強させている。
- 現地社員のモチベーションを上げるために、現場の声を積極的に取り入れる。
- タイでの熱処理技術者は少なく希少価値がある。熱処理の様々な過程を通じて好奇心が湧き、それが定着につながる。

E社

1. プロフィール

【業種】 機械部品（ベアリングなど）の製造

【従業員規模】 単体で 400 人以上 グループで 2000 人以上

【資本金】 5000 万円以上

【海外展開】 30 年以上の歴史を持つ。台湾、シンガポールなどに工場設立

2. 主な回答・コメント

（海外展開の現状）

- 今後、国内の売上は横ばいか、ダウンするので、海外に目を向けていけないといけない。
- 海外に展開するからこそ、日本本社の人材（現地での技術指導要員）供給センターとしての役割が増す。
- 顧客の OUT・OUT（現地生産・現地納品）の要求に対応しており、国内工場は国内での受注に対応。
- 現地ではまだ日本人の品質管理役を置くことが必要（製造）。

（海外展開による利点）

- 台湾に展開したことで、中国への展開が容易になった（同じ言語圏であることから）。
- 海外に関心のある学生が、自社に関心を寄せるようになってきた。
- 大学の先生から、海外に展開する優良な中堅企業があると紹介してくれるケースが増えた。

（現地化成功の秘訣）

- （規模では国内工場を凌ぐ）台湾工場のトップは現地人だが、20 年以上前の進出時からの社長のパートナーであり、自社の経営を熟知している。
- 技術指導は、日本でトレーニングして母国に戻すようにしている。

（国内人材に関して）

- 新規採用では、すべてをグローバル人材として雇う。採用時に海外勤務の可否を確認する。

F社

1. プロフィール

【業種】 電子部品（プラグなど）の製造

【従業員規模】 20人以上 海外に2000人以上

【売上規模】 グループで150億円以上

【海外展開】 海外拠点を設立したのは90年代以降。中国のみ。現在は国内に生産拠点なし

2. 主な回答・コメント

（国内人材に関して）

- 開発設計は国内本社が基本。現地でゼロから設計・開発できるようになるまで人材を育成するのは難しい。
- ハングリー精神が大事。

（現地化成功の秘訣）

- マレーシア進出が中国進出の足がかりに。
- 進出が決まり、金型工場を立ち上げる際には、技能が上がってきた2番手の後輩を現地に送った。

日本工作機械工業会（業務国際部）

主な回答・コメント

- 工作機械は、日本製というところにブランド力があり、技術も世界のトップレベル。日本メーカーの製品エリアはハイエンド製品なので、技術力に差のある中国製品とは競合しない（コスト競争に直接巻き込まれることは現時点ではまだない）。
- 主な取引先の自動車業界で海外展開が進んでいるが、国内と同じ機械を現地で採用しないと、メンテナンス面での問題、海外赴任した日本人従業員が使えない、また、製品精度の維持も難しい。海外だからといってすぐに海外メーカーに切り替えるということにはならない（国内事業が残る素地）。
- 日本の工作機械メーカーの強みは、機械に異常があれば、海外でも 24 時間以内に修繕に入ることである。日本メーカーの海外拠点はサービスの拠点でもある。

東京商工会議所（国際部及び中小企業部）

主な回答・コメント

（中小企業の海外展開に対する関心と現状）

- 投資セミナーなどを開催すると、その国に関しても多くの企業が参加する。まずは情報収集したいという企業が多い。
- かつては親企業について海外に出て行っていたが、いまでは現地で自力で販売開拓をしないと中小も難しい。
- 2年前（2010年）に会員企業を対象にアンケート調査を実施したが、実際には、海外と取引を始めたい、海外に出たいという企業は多いわけではない。中小にとってのネックは、情報やノウハウがないこと。所内でアドバイザー制度を設けた。
- 取引先から依頼がなくとも、いずれ要請されるだろうということで、自主的に追随するケースもある。
- 国内のビジネスがうまくいかないから海外に出て行くということでは、成功できない。

（中小が海外展開するうえでの課題）

- 「中小企業の国際展開に関するアンケート調査」（2012年）では、海外進出に関心のある企業は50%。中小でも、セミナーに参加する企業は300人～500人規模が多く、体力のある企業。人材確保も課題で、技術力があっても海外進出となると動きが鈍る企業がある。
- 公的支援については一定のニーズがある。
- 現地では日系企業のネットワークもあり、情報収集できるが、国内からとなると収集することが難しくなる。

情報サービス産業協会

主な回答・コメント

(情報サービス産業における日本企業の海外展開の現状)

- これまでの海外展開は、IT 部分を担うために日系の取引企業のフォロワーとして、海外で仕事をするケースが主であった。情報サービス企業も、国内市場は縮小の方向にあるので、海外で仕事を獲得していく必要がある。
- IT 業界では、グローバル基準で業務が行われるようになってきている。日本企業も海外事業にどう対応できるかが課題である。

(今後必要とされる人材について)

- 日本企業は現在、構造改革中であるといえる。これまでは受託開発で、取引先が希望する仕様に基づき、設計・開発を行ってきたが、クラウドサービスを活用するなど、「つくる」から「使う」に移行しているところである。「使う」ということから、人材には創造性が必要になってくる。
- アジアでは、IT は人気のある産業である。
- 人材については、もう IT のスキルだけでなく、専門能力が必要である（例えば、金融、証券などの業務に関する知識）。専門知識を養うには、仕事の実践が必要であり、IT 人材というよりはビジネス人材にならなくてはならない。