

〈寄稿〉

# 中小企業の海外展開における課題

福井県立大学地域経済研究所長・特任教授 中沢 孝夫

## 1 スキル・マップとインセンティブ

海外に進出した工場を訪ねると、スキル・マップ（仕事表）のマトリックスの詳細にすぐ気がつく。日本の工場であるなら職場毎に、せいぜい二〇くらい項目に分けられて、個人毎に習得した仕事（技能・技術）と、まだ習得していない仕事とが職場に張り出されるが、海外の職場にいくと五〇項目、六〇項目といったマトリックスがつくられている。

例えば、二〇〇八年にハノイ（ベトナム）に進出した家庭用浄水器のメーカーであるタカギに、二〇一一年に訪れて聞き取り調査をした際にスキル・マップをみたら、そこには六五項目のスキルが掲げられていた。それは、①工場内のルールを把握し守る。②工場内の危険箇所を把握する。③3S（整理、整頓、清掃）を理解する。④上司の指示を守る。⑤手順書を理解し作業をする。⑥良品と不良品の識別ができるようにする。⑦担当生産品の数量確認を間違えずにする。といった「初級」からはじまって、中級レベルになると「製造記録表のチェック項目の検印ができる」とか「機械の始業前点検がで

きる」あるいは「機械の治具の取り替えができる」といった項目となり、さらに上級レベルになると「棚卸しの資料の作成」「設備の交換部品、予備の管理ができる」といった項目が並んでいる。

その上となると管理職であり、「部下の評価」や「稟議書の作成」などが入ってくる。そして別の項目として「日本語の習得」や「英語の習得」が並んでいる。

日本でのスキル・マップと異なるのは、それぞれに一とか二といった数字が隅の方に記されていることだ。それは米ドルを表している。その項目を習得すると手当になるのである。月額一〇〇ドルといった賃金レベルで、三カ月六カ月といった期間で一〇ドル、二〇ドルといった手当が獲得出来るのは、けっこうなインセンティブである。日本の工場ではこのようなことは、覚えるのが当然であっていちいち手当はつかないが、外国では手当は必須である。

特に日本語の習得や英語の習得ともなると、日本語検定やTOEICレベルごとに五〇ドル、一〇〇ドルとなるので、現地採用の若者はけっこうがんばる。最新のスマートフォンが五〇〇

ドルほどであり、あこがれのバイクも一〇〇〇ドルほどなので目標がシンプルだ。

## 2 七〇歳の現役たち

ベトナムに限らない。海外に進出している工場の現地の駐在員の苦労は無数にあるが、まずは現地採用の人間に仕事を覚えてもらうことが最初である。いうまでもないことだが、自分が知っている、ということと教えるということとの間には若干の距離がある。ましてや相手が外国人の場合はなおさらだ。もちろん相手のレベルというか能力にもよる。トヨタやホンダといった大企業の場合は、賃金をはじめとした採



本文と写真は関係ありません

用条件がよいし、だいいち知名度が高いのでよい人材も採れるが、中小企業の場合はそうはいかない。一〇年前、一五年前にタイやインドネシアに進出した企業は、まだけっこうよい人材が採用出来たが、最近は進出ラッシュで、賃金を上げたからといってなかなかよい人材は集まらないのである。

また例えば、5S（3Sに清潔と躰けが加わる）など簡単なように思えるが、アセアンや中国で庶民が暮らす地域を訪れ、彼らの暮らしに触れるとすぐにわかるが、清潔とか整頓、といった概念が相当に異なる。いや彼らの家を訪れなくとも、街の屋台でもよい。どんぶりや皿を洗っている水の汚さを見ると憂鬱になるのである。

それともあれ、「良品と不良品の見分け」がつかようになってから、「不良品が出る原因を究明」し、さらに「その原因を取り除く」ことまでできるようになるには、問題意識（仕事への姿勢）をもたせねばならないので、とても大変である。もちろんそこまできたら「上級」だ。

タイなどの場合はトヨタやいすゞ、それにとりなつてデンソーなどが三〇年以上前から進出しているので、現地勤務や日本勤務などで育った現地人が



たくさんいる。そうした彼らが現地のピュア・ローカル（現地人による現地の中小企業）への技術移転などを行い、部品供給メーカーを必死に育てている、といった様子である。またそれが可能でもある。そして中小企業の場合は、先行進出した大手企業をリタイアした熟練の技術・技能者が工場長クラスで指導している例が多い。

彼らは現地で長期間勤務しているの、言葉も覚え現地の文化や習慣も知っているの、指導者としてうってつけである。七〇歳といった年齢の人たちもずいぶんとがんばっている。ピュア・ローカルを訪ねても日本人のリーダーをみかけることはとても多いのである。元気に職場を飛び回っている彼らから話を聞いていると、ホワイトカラーよりも、職場生活が長く、いわゆるつぶしがきくのがよくわかるのだ。

### 3 海外展開の経過を振り返る

さて、ものづくりの海外展開といったとき、留意せねばならないのは、いくつかの時期に分かれているということである。自動車産業の場合であれば、一九八〇年代初期から北米への進出がはじまり、八五年暮れのプラザ合意で一ドル二四〇円がいきなり一四〇円へと劇的に円高が加速し、大手企業としての一次協力メーカーも、八〇年代の後半には進出が一般化し、九〇年代に入ってから中小の二次協力メーカーの北米進出がはじまった。

しかし九五五年前には北米には輸出、勢いは止まったが、平行して九〇年代に入ってから、アセアンが直接投資

を積極的に受け入れ始めたこともあって、大企業に続いて中小企業の海外進出の流れは急速に東アジアへと傾いた。九七年の通貨危機でいったんは流れが止まったが、一九九九年ころから再開し二〇〇二年以降は（リーマン・ショックがあったにせよ）怒濤の勢いと言つてよい。特に二〇〇三年頃からは中国への進出が加速した。北米と同様にまず完成品のメーカーが行き、次に一次協力メーカーが行き、そして二次協力メーカーが続くという順番である。

自動車に限らないが、モノは消費地に近いところをつくるのが原則であつて、遠くから輸出するのはあまりよいことではない。また輸入する側はたまたまのものではない。製造業の海外展開は現地に雇用をもたらし、経済を成長させ、サービス産業もまた盛んになる。アセアンも中国も同じ経過をたどっている。

これに対して日本国内の一部には、国内雇用の喪失であるとか空洞化であるとか、ネガティブな指摘があるが、そのほとんどが事実ではないし、本質からずれた意見であるといつてよい。『通商白書』などに掲載されているデータをみればすぐにわかることだが、（繊維とか靴といった軽工業を除くと）特に中小企業の場合は海外進出をしている企業ほど国内が成長しているのが一般的だ。

一般に中小企業が海外に進出するのは、①安い労働力などによるコスト削減。②主力取引先の要請に依りて。③投資への配当や特許料、技術指導料などを求めて。④海外市場などへの販路を拡大するため。⑤生産に携わる従業

員の確保。⑥海外の高い技術を利用するため——といった理由による。ただし⑥はかつて欧米に進出した事例の中にあつたが、最近は見られない。もちろんこれらの理由はいくつも重なっている。ただ二〇一〇年を越えたあたりから、海外進出はすでにかつての（一九七〇年代の）首都圏などから地方展開と同様と言つてもよいような状況になつてきているといつてよい。むしろ多くの中小企業にとっては「まだハードルが高い」といえるのだが、筆者などと一緒に海外調査に行くと、みな俄然、気分が変わつてくる。「自分の会社でもなんとかなるかもしれない」と思えてくるのである。現地を見ると自分の技術は十分に通用することがわかるのだ。

### 4 日本の現場はモデルであり続ける

筆者にいわせると一番いけないのは「食わず嫌い」である。現地を見ることなく「行く人間がいない」とか「国内で雇用を守りたい」とか、はなはだしきにいたつては「技術が流出する」などといったりする。技能・技術の移転はとても難しい。むしろせっかくNCの扱いを教えたのに、すぐに辞められたりするのがっかりもする。しかしそれは日本国内にいても同じことである。

もともとブラックボックス化する必要のあるような先端技術なら、充分に国内でやつていけるだろう。また基本的に生産技術の場合は、海外ではまだ国内を上回る技術や技能は開発できる条件にない。なぜならば新しい製品や

プロトタイプは日本国内で立ち上がるからである。もちろん「現地向け商品」はある。しかしそれは、すでに成熟した技術・技能で対応できるものばかりだ。

つまり当分の間は日本（工場）がお手本であり、モデルであり続けるだろう。また国内がモデルであり続けられない場合は、その会社は海外でもやっけないだろう。日本国内で戦えない（存続能力のない）会社は海外でも成り立たない。もともと競争力の基本である「他に代替の利かない技術」の確立には三〇年、四〇年という時間を必要とする。

北米などの場合は進出してから、すでに三〇年を超えており、サブライヤーが揃つているので、ニューモデルの立ち上げが可能だが、アセアンではまだである。筆者の印象ではあと五年か六年は必要だろう。

またもうひとつ注意を要するのは、インドネシアやタイなどを見ていると（中国も同様だが）、毎年三〇%、四〇%と賃金上がるので、このまま行くと、円安への傾きや、国内でのリードタイムの短縮によつては、国内工場がますます大事になつてくるという側面である。エレクトロニクス系の一部の大企業が経営を傾けて国内工場の売却などに走っているが、長期にわたつて技術・技能を蓄積した現場は「宝」である。それを喪うことは手足を喪うに等しい。二度と回復しない。国内でのものづくりの条件が改善されるとき取り返しがつかなくなっている。それは単にモデルを喪うというだけではない。