

JILPT 資料シリーズ

No.122 2013年 5月

企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響に関する調査 ～ものづくり産業を中心に～



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響に関する調査
～ものづくり産業を中心に～

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

円高の進展等を背景に企業の海外事業展開が進展し、今後もその動きが拡大することが見込まれる。海外展開の成果を評価する論調がある一方、空洞化や雇用への影響も懸念される。そこで、海外進出で成果をあげている企業の海外事業展開の決定要因と現状及び今後、企業の海外事業展開が及ぼす影響（企業行動、企業組織、雇用・労働）を明らかにするため、調査・解析部を中心として、製造業を主な対象に、海外進出しかつ、雇用の維持・創出面だけでなく、国際分業による業績面でも成果をあげている企業等にヒアリング調査を実施した。

本調査は厚生労働省の雇用政策研究会（座長・樋口美雄慶應義塾大学商学部教授）での報告要請を受け実施したもので、巻末にある報告書を中間とりまとめの位置づけで 2012 年 6 月 20 日の第 6 回研究会で発表した。その後、8 月に発表された同研究会の報告書『つくる』『そだてる』『つなぐ』『まもる』—雇用政策の推進」にも引用されている。

今回のヒアリング調査から、いわゆるグローバル経営を進めるための、組織および人材面での課題が浮き彫りになった。そこで中間報告から事例を絞り込むとともに、新たな調査視点を加え、企業と福井県のケーススタディを追加調査して、本報告書をまとめた。また、同部で実施したアンケート調査から、ものづくり産業における海外展開の現状と課題を巻末に参考資料として紹介する。

本報告書が今後、国内市場の急激な拡大が望めない中、海外市場の需要を適切に取り込みつつ、国内雇用も増加させるために必要な政策を検討する際の素材として、また、グローバル人材を確保・育成し、グローバル経営にふさわしい組織作りを目指している企業の一助となれば幸いである。

2013 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅 野 和 夫

調査担当者と執筆分担

[氏名]	[所属]	[執筆担当]
荻野 登	調査・解析部長	参考資料 1、参考資料 2
荒川 創太	主任調査員補佐	第 1 章、参考資料 1
遠藤 彰	主任調査員補佐	第 3 章、参考資料 1
西村 純	研究員（企業と雇用部門）	第 2 章、参考資料 1

企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響に関する調査

目 次

まえがき

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～	1
第1節 調査の概要	1
1. 調査の目的と狙い	1
2. 主要調査項目と調査対象の選定方法	1
3. 調査対象企業及び団体	1
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）	5
1. 海外展開の動機	5
2. 海外展開と国内雇用	6
3. 国内と現地でのビジネスの関係、両者の役割区分	7
4. 海外展開によるプラスの効果	8
5. 人材面での示唆	9
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	10
7. 海外展開に伴う人材面での課題	11
8. 国内空洞化懸念への見解	13
9. まとめ	14
第3節 各社・団体のヒアリング結果の概要	15
A社	15
B社	17
C社	18
D社	19
E社	20
F社	21
日本工作機械工業会（業務国際部）	22
東京商工会議所（国際部及び中小企業部）	23
情報サービス産業協会	24
第2章 海外展開の進展と国内本社の役割～製造E社の事例から～	25
はじめに	25
第1節 海外展開の背景	26
1. 友人を助けるために	26
2. 海外市場の発展	26
3. 海外展開を進めることになった背景	27
4. 国内の役割の変化	27

第2節	グローバル人材育成	28
1.	総合職と一般職	28
2.	グローバル人材の対象	28
3.	グローバルなレベルでの人材活用	28
第3節	海外派遣社員と赴任先のポスト	34
第4節	海外展開の社員へのメリット・企業へのメリット	34
1.	社員へのメリット	34
2.	企業へのメリット	35
第5節	課題（海外展開と国内本体）	35
第6節	小括	36
第3章	地方自治体における海外展開支援策～福井県の事例から～	39
	はじめに	39
第1節	支援体制	40
1.	ふくい貿易促進プラザ	40
2.	海外事務所	41
第2節	中小企業向け支援策	42
1.	産業活性化支援資金	42
2.	新分野展開スタートアップ支援事業	43
3.	福井産品応援者バンク	44
第3節	海外展開の現状	45
1.	県内企業の海外展開の状況	45
2.	グローバル人材の確保	46
第4節	政策評価と課題	48
1.	県内企業の評価	48
2.	企業が求める支援策	48
3.	訴訟リスク	49
第5節	海外展開支援に伴う諸問題	49
1.	産業の空洞化	49
2.	海外利益の国内還元	50
3.	国内生産部門の役割	50
第6節	今後の課題	50
1.	第3次産業の海外展開	50
2.	地場産業の多角化	51
第7節	小括	51
参考資料1	第6回雇用政策研究会 報告資料（本調査の中間とりまとめ）	57
参考資料2	JILPT「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」から～海外展開企業の現状と課題～	71

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も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」という事例がある。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」だと現状を評価した。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、ボディ周りなどは、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て）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かないといけない。
- 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。

第2章 海外展開の進展と国内本社の役割 ～製造E社の事例から～

はじめに

本章の目的は、E社の取り組みから、グローバル展開が進む企業における国内本社の役割、および、海外比率が高まることに伴いその重要性が増すことが予想されるグローバル人材育成⁷の仕組みについての知見を得ることである。

E社は、国内の従業員数400人程度の製造企業である。事業は国内に留まらず海外にまで展開しており、海外子会社を含むグループ全体の売上に占める海外比率は上昇傾向にある。扱っている製品は、自動車部品からアミューズメント商品の部品まで多岐にわたっている。取引先は、国内企業のみならず海外の企業とも取引を行っている。

また、E社において注目すべき点は、アジアにある一つの拠点が、その規模、設備において、国内工場を凌駕していることである。

売り上げ比率の大部分を海外が占めると共に、現地工場の設備が本国をうわまわっているような企業において、国内の本社や拠点はどのような役割を担っているのか。この点についての実態を知ることができるという意味で、E社は、今後の製造企業における国内本社の役割、およびグローバル展開に対応した人材育成のあり方に関する知見を得る上で格好の事例といえるであろう。

なお、本章は、以下の流れで議論を進めていくことにする。まず、第1節で、海外展開を進めることになった背景、およびそれに伴う国内本社の役割の変化について確認する。結論を先に述べると、国内本社は人材供給センターとしての位置づけが強まっており、今後この傾向はより一層進むことが不可避となっている。

こうした位置づけにある本社にとって、人材育成がより重要な経営課題の一つとなっている。第2節ではE社の人材育成について述べるとともに、第3節において、人材の海外展開が進む中で、社員に与えたメリット、および、企業経営に与えたメリットについて述べる。その上で、第4節では、今後海外展開を進めていくうえでの課題について述べる。

⁷ 本章で言うところのグローバル人材とは、国内で採用された日本人で、異動の範囲が海外にまで及んでいる者を指している。留学生や海外子会社での現地採用者はその対象とはしていない。

第1節 海外展開の背景

今節では、E社が海外展開を進めることになった背景について確認する。現在、E社の売り上げ比率は、海外が8割を占めている。これは、国内の売上額が減少しているわけではなく、マーケットの成長が著しい海外の売り上げが急速に伸びていることから生じている。このような比率となっているE社が海外に事業を展開するきっかけは何だったのであろうか。また、その後も海外展開を進めていった背景にはどのような事情があるのであろうか。以下で確認しよう。

1. 友人を助けるために

E社の海外展開は古く、1950年代にはアジアの一ヶ国に展開している。これは、マーケットがあったというよりは、当時の創業者が、困窮していた外国の友人を助けるために行われたという。冒頭でも触れたようにE社は、完成品に使用される部品を製造販売している。当時から製品の品質は良く、現地の部品メーカーとは比べものにならないものであった。そこで、現地に販社を設け、その責任者として友人を置き、自社製品を現地で販売することで、友人を助けようとしたのがそもそもの始まりである。

しばらくは販売機能のみを持っていたのであるが、その後、本国からの輸出では生産が追いつかなくなり、現地に拠点を設けることとした（以下拠点A）。この拠点Aは、現在、海外の主要拠点のひとつとなっており、その設備、および社員数とも本国の拠点を凌駕するものに成長している。

2. 海外市場の発展

このように、やや情緒的な理由で海外展開が開始されたわけであるが、結果として、この早期の展開は、その後の海外展開を円滑に進めることに貢献し、グループ企業としての成長を支えることに繋がっている。

海外が伸びつつあることは、既に20年以上前から明らかなことであった。にもかかわらず、E社と同規模の中堅企業が、二の足を踏んでいたのは、自社に海外展開のノウハウがなかったこと、および、現地の外資系メーカーとの取引を担当できるような人材がいなかったことによっていた。

その点、E社の場合は、早くから海外に販社のみならず生産拠点を設けたことから、海外展開のノウハウが蓄積されていた。また、現地の拠点で採用された大卒の幹部社員は、英語も堪能で、さらに日本の本社でモノづくりを2年間研修しながら日本語をマスターした。特に日本語をマスターしたことは、その後の中国展開はもちろんのこと、他のアジア諸国や欧米での拠点立ち上げや、現地での販路拡大において本社とのコミュニケーションに大いに役

立つことになった⁸。日本からの出張者も拠点 A の社員が同行することで、現地での取引先の開拓や商談がスムーズに実施できたことが、E 社の海外展開を円滑に進めることを可能にしたという。

3. 海外展開を進めることになった背景

さて、以上のような点が E 社の海外展開を円滑に進めることに繋がったわけであるが、では、何故、E 社は事業の海外展開を進めていく必要があったのであろうか。まず、先に指摘しておきたいことは、海外の安い人件費コストの活用は、海外展開の主要な目的ではない、ということである。というのも、現地の人件費は、必ず上昇する傾向にあり、それを目的としては、当該地域において、早晚事業が立ち行かなくなる⁹。こうした理由から、安い人件費を目的とした海外事業の拡大は、実施されていない。

では、海外展開を進めた理由とは、何なのであろうか。大きく二つある。

一つは、取引先の要請である。海外に進出を進めていた製品の納入先企業が、自社の現地調達比率を高める目的で、E 社に海外での拠点立ち上げを要請することが増えたのが、一つ目の要因である。やはり、取引先が、本国からの輸出ではなく現地調達を希望すれば、その希望に沿って海外拠点を立ち上げる必要があるのだという。

二つは、E 社自身が、経営の成長のために自ら行ったケースである。国内市場の横ばいが続く中で、会社としてより発展していくために、海外展開に打って出る必要があったわけである。

なお、上記二つの要因であるが、近年は、後者の自社の成長のために海外に出ることが増えているという。E 社グループとして今後も持続的に発展するためには、海外展開は、避けては通れないこととなっている。

4. 国内の役割の変化

海外展開の進展に伴い本社を中心とした国内拠点の役割において、人材供給センターとしての機能がより求められている。特に海外拠点の品質や能率は、国内工場と比べるとまだまだ低く、また、海外拠点は一度生産性を向上させたとしても、日本人の指導・監督がなければ、すぐにもとの水準に戻るといえる。これは、設備が国内工場以上の拠点 A においても同様だといえる。

そのため、拡大する海外展開にあわせて、より多くの、拠点全体のマネジメントや現地の製造工程を管理できる人材を育成・供給する必要が高まってきている。このように、本国は人材供給センターとしての機能をより高めていくことが求められているのである。そこで、以下では、節を変えて、E 社のグローバル人材育成の仕組みについて確認したい。

⁸ 特に現地に進出していた外資系企業の新規開拓において、役立ったという。

⁹ 例えば、直近の 5 年で、中国では人件費は倍に、また、アジア諸国も軒並み上がっており、マレーシアも 35% 上昇したという。

第2節 グローバル人材育成

1. 総合職と一般職

E社には、正社員区分として総合職と一般職がある。毎年10名程度を採用しており、その比率は、総合職が8割程度、一般職が2割程度となっている。総合職は主に大卒の理系が採用されている。ごくまれに高専卒もいる。一方、一般職は高卒が採用されている。

各社員区分の担当業務であるが、総合職は、開発・設計や製造ラインの工程管理、および、総務や営業などを担当している。総合職の担当業務は多岐にわたるが、開発担当や、生産工程の管理を担当する者が多くなっている。採用者が大卒理系となっていることから分かるように、新卒採用者は主に技術者として採用されている。生産や品質に関する業務や営業については、技術者として採用された社員が、社内のキャリア展開の中で経験している¹⁰。一方、一般職は、製造ラインの現業担当として採用されている。

2. グローバル人材の対象

グローバル人材の対象となるのは、総合職である。したがって、主に大卒の理系がグローバル人材の母集団となっている。この点は、採用の段階から徹底しており、採用選考時に、海外転勤への意欲の有無を尋ね、意欲がある者のみを採用するようにしている。

また、高卒一般職で現場のスペシャリストとなり、そこから生産技術者となる者も中にはおり、そうした人材は総合職に転換した上で、グローバル人材として活用することもある。転換する理由としては、一般職は勤務地が決まっているので、海外への転勤を実施しようと思えば、総合職にする必要があるためである。そのため、転換は、会社が海外へ異動させたい社員を対象に実施される場合が多い。なお、この場合は、本人の希望を尊重し、本人が海外に行っても良いという場合にのみ、転換を実施し、異動させている。

3. グローバルなレベルでの人材活用

E社において海外で仕事をする機会は二つのケースがある。第一に、短期の出張である。これは、最長2週間程度を目処に行われている。短期出張についてはさらに二つの目的がある。一つは、人材育成のための出張である。二つは、海外拠点の要請に対応した出張である。第二に、長期の派遣がある。これは、人材育成を主たる目的としている。

以下では、まず、人材育成を目的としたものを取り上げ、E社のグローバル人材育成の仕組みについて確認したい。

¹⁰ 総務系の業務については中途採用で補充することもある。年2名程度を採用しており、新卒採用者数を考えると、少なくない数の中途採用を実施しているといえる。

(1) グローバル人材の育成の仕組み

E社におけるグローバル人材育成は、大きく三つの段階に分かれている。まず一つ目は、入社後2年以内を目処に実施される海外への短期の出張である。次に、二つ目として、入社後5年目以降を対象とした3年から5年の長期派遣である。最後の三つ目として、入社後10年以降の係長クラス以上を対象とした5年程度の長期派遣である。それぞれに目的があるので、以下では、順を追って解説したい。

ア 入社後の短期出張

入社後2年以内を目処に実施される短期出張には、大きく二つの目的がある。一つは、入社後間もないころに一度海外を経験させることで、社員に海外勤務に対する壁を取り除くことである。やはり、入社面接時に海外勤務を希望するといった者でも、いざ、実際に海外に行くとなると不安を感じる部分が少なからずあるという。この点を、早期に2週間程度の海外経験を積ませることで、海外勤務の楽しさや、やりがいを実感してもらい、意識の壁を取り除くことに取り組んでいるという。

もう一つは、上司や経営幹部の出張に同行することで、ビジネスマナーを身につけてもらうことである。文系に比べると理系の社員は、マナーについてやや疎い者が多いそうである。上司や経営幹部の海外出張に1週間から2週間程度同行することで、そうしたマナーを身につけることができるという。ビジネスマナーは、将来的には、海外子会社の経営者や、子会社の現地人管理職のサポート役を担う際に、必要となってくるスキルであるため、この同行は、めぼしい社員が選ばれることが多いという。

上記の目的に加えて、社員を一度海外に出すことは、社員自身に海外勤務に必要な事柄について身をもって実感させることにも繋がっている。海外勤務を前提としたキャリアを歩むことが避けられない状況にある中で、そのためには何が必要なのかを社員に早期に実感してもらうことで、その後の育成や配置を円滑に進めることができるようになるという。

こうしたことに加えて、社員自身も何が必要なのかを明確に自覚することで、帰国後の仕事へのモチベーションが高まり、職場が活性化するというメリットもこの短期の海外出張にはある。

なお、この入社後の短期出張については、総務部門が持つ予算の他に、社長が持つ人材育成専用の予算が使われることもあるという。こうした予算の存在は、E社が、人材育成に重点的に取り組んでいることを一層際立たせる事実だといえる。

イ 入社後5年を目処に実施される海外派遣

入社後5年程度を目処に実施される海外派遣の主たる目的は二つある。一つは、現場に精通した技術者に対して、海外拠点における製造工程の一つを管理するような役割を任せるなど、より高度な仕事を経験させることで、人材の更なる成長を促すことである。その期間は、

概ね3年から5年の間となっている。

この派遣であるが、社内の優秀な人材ほど早く派遣される傾向があるという。このことから分かるように、海外派遣は、国内で頭角を現してきた社員の更なる成長のために実施されている面が強い。

もう一つは、海外拠点の安定的な操業の維持である。後述する短期出張の箇所でも指摘するように、現地人だけでは、現地工場のラインの能率や品質を維持することは難しいのが現状のようである。短期出張を通して、ラインの問題を解決し、能率や品質をE社が求める水準にまで上げたとしても、そのまま現地人に任せっぱなしにすると、能率や品質は、再び元の水準に戻ってしまうという。一度上げた水準を維持するためにも、日々の操業において本国の社員が現地に滞在することは必要不可欠なこととなっている。

このように、社員への人材育成の面に加えて、日々の経営活動を円滑に進めるためにも、一定期間その拠点に滞在し、製造工程を監督する本国からの海外派遣者が必要なこととなっている。

ウ 入社後10年以降の社員に実施される海外派遣

最後の三つ目の派遣であるが、これは係長クラス以上を対象とした、5年程度の派遣である。3年から5年の海外派遣を経験した者が、次の5年程度を国内で勤務した後、実施されるのがこの派遣である。

ここでは、拠点の製造ライン全体を監督するような役割に加えて、拠点の営業責任者、さらには拠点全体のマネジャー（GM）を任すこともある。

この派遣の目的であるが、海外拠点の更なる成長という側面もあるが、それに加えて、将来の国内の経営幹部育成のために実施されている面もある。もちろん、海外経験を経ずとも経営幹部に登用される者もいるが、この海外派遣を経験した社員から、国内本社の部門長や、役員が選ばれることが多いという。事業が海外にシフトする中で、グローバルな視点で経営を考えることができる人材の重要性はより増していることから、人事としても、経営幹部への登用の際には、この派遣の経験を重視しているという。

ところで、後でも指摘するが、GM以外は、基本的にはライン上のポストに派遣者が就くことは避ける方針となっている。顧問のような形のスタッフとして、現時人の管理職をサポートするという位置づけで派遣される場合が多いという。

(2) 国内の人事の役割

以上のように、E社では海外派遣を通じた人材育成が実施されている。では、その際の国内の人事の役割はどうなっているのであろう。大きく四つの役割がある。まず、第一に、最初の5年派遣の対象者の的確な選定である。第二に、海外派遣前、および派遣中の社員へのサポートである。第三に、一度目の派遣から帰ってきた社員に対して、次の派遣に向けた、

社員教育やジョブローテーションを実施することである。第四に、派遣者の円滑な入れ替えである。

ア 社員の選定

5年派遣の対象者は、人事と各所属部門長の意見、および、本人の意向を勘案して選定される。人事は、年々の昇給や一時金の際の査定の評価表を通して、予め優秀者を把握し、目星をつけている。各部門長も、社員の日々の働きぶりや、派遣から帰ってきた社員の意見などを参考に、海外派遣に適した人材の把握に努めている¹¹。

こうした方法で人事と所属部門長は、各々で目星をつけている。その上で、それぞれが考えている人材について、フォーマルな会議¹²やインフォーマルな立ち話を通して情報を共有し、社内にいる海外派遣に適した人材の把握に努めている。このことに加えて、社員に対しても年に一度社内でヒアリングを実施し、現在の海外志向の程度や、現在の家族や家庭の状況を把握するようにしている。

以上の点から分かるように、海外展開の進展に伴い、人事における人材のスクリーニング機能の重要性がより増していると言えよう。

イ 派遣前、および派遣中の社員へのサポート

(ア) 社員やその家族への配慮

上で述べたような形で、適任者が選定されていくわけであるが、適任者を選ぶだけでは、万全とは言えない。候補者や実際の派遣中に、会社は社員に対してきめ細かなサポートを行う必要がある。このサポートの目的は、社員が安心して海外勤務できるようにするためである。特に単身赴任の者に対しては、その期間中は、家族の生活面でのサポートも会社が行うくらい徹底してサポートを実施しているという。

まず、実際の派遣は、社員の生活状況に十分配慮した上で実施されている。辞令一本で、派遣を命じるようなことは、E社においては行われていない。両親や配偶者、および、子供のことで、国内に留まる必要がある場合は、そうした問題に一定のめどがつくまで、派遣実施を控えるという。

また、一時帰国休暇や、家族の呼び寄せ休暇などの休暇制度が設けられており、国内に家族を残している場合も、定期的に本国へ戻れるような仕組みを構築している。さらに、健康診断についても、基本は派遣先で実施するが、社員が国内での診断を希望すれば、国内で実施するようにするなど、本人の意向に沿うかたちとしている。

こうした本人への配慮に加えて、もし、社員が家族を残して海外に行く場合は、会社が、

¹¹ 派遣から帰ってきた社員が、「あいつなら、大丈夫ですよ。私のやっていたところでも大丈夫ですよ」といった具合で助言するのだという。

¹² 例えば、人事異動の会議など。

その家族の面倒を徹底的に見ることにしているという¹³。

(イ) 定期的なレポート・現地視察

上記のように、海外派遣社員に対して細かな配慮がなされるわけであるが、派遣中も事が起こってから事後的な対応を行うのではなく、本人の体調や身内の問題を事前に把握するべく、定期的なレポートを本人に書かせて、本国の人事が把握できるようにしている。さらに、副社長クラスの間が現地に視察に赴いたときに、社員と直接コミュニケーションをとる機会を設け、問題の芽を事前に把握するよう努めているという。

ところで、こうした社員に対するきめ細かな対応は、人材の定着面で好影響を及ぼしている。海外に出ると、E社よりも企業規模の大きい大手の会社と接する機会が増えることになる。派遣前に社員の意向に最大限配慮することを通して、給与以外の面でE社に勤務することのメリットを経験してもらうことで、定着のインセンティブに繋がっている面があるという。

ウ 次の派遣に向けた社員教育

さて、既に述べたように、一度目の海外派遣からしばらくすると、二度目の海外派遣の時期となる。この間に、人事が行うべきことは、社員に対して幅広い仕事を経験させることである。一度目の長期派遣は、製造現場のことが分かっているならば可能であるが、二度目となると拠点のトップであるGMや、得意先営業などを任せることになるので、幅広い業務経験が必要となる。そのため、一度戻ってきた社員を対象に、財務の知識や営業経験を積ませるようなローテーションを実施している。最も望ましいのは、次の派遣までに必要な全ての業務を経験させることであるが、時間的な制約から全てを経験させることは難しいので、派遣先で求められる役割を担えるように、最低限、財務関係の知識などは身につけることができるよう、ジョブローテーションや社員教育を実施している。

かつては、そうした経験を積ませずに、いきなり海外に派遣し、「派遣先で独自で学んで来い」というようなスタンスであったが、現在は、派遣前にできる限りの経験を積ませることで、派遣先での業務に円滑に取り組めるような体制を整えている。

エ 派遣者の円滑な入れ替え

さて、派遣前、派遣中、一度目と二度目の派遣期間の間に、人事として数多くの取り組みを実施しているわけであるが、もう一つの重要な役割として、海外子会社と本社の間で円滑な人材配置を実施していくことが挙げられる。半永久的に社員を海外に派遣することはできないので、各拠点ごとに現在社員が派遣何年目に当たるのか、次の派遣候補者は誰なのかを

¹³ 例えば、身内に何かあれば、会社が本人が帰国するまで、必要であれば親族等へ連絡や病院の手配なども行うという。

本社の総務部門の人事が管理し、円滑な異動が実施できる体制を日頃から構築している。

E社では、海外拠点から他の海外拠点へ直接移すような異動は実施しておらず、原則としては、一旦国内勤務に戻すこととしている。そのため、人事は常日頃から、次の派遣候補者を確保し、少なくとも現在の派遣者の派遣期間が4年目に達する前に、次の候補者の目星をつけるようにしている¹⁴。

各拠点ごとに赴任している社員の海外滞在年数について、「誰々さんはそろそろ黄色信号。誰々さんは青でまだセーフ。誰々さんは赤で、もう来年には帰国させる必要がある」といった具合で、本社の人事が把握し、次の候補者をスタンバイさせるようにしているという。

赴任期間は、原則として3年から5年と決まっているが¹⁵、実際には、現地側の意向に加えて、各部門サイドとしても、現地が直面している問題を解決するためにはもう1年滞在して欲しい、次の候補者の事情でもう半年だけ待って欲しい、ということもある。そのため、人事としては、社員の滞在期間を加味しながら、現地や本国の各部門の意向をくみ取りつつ、早め早めに候補者をリストアップするとともに、各部門に対しても直属の上司に、リストアップしている候補者の現在の家庭の状況や本人の意向をヒアリングさせることを通して、社員が次の候補者であることを自覚させるようにしている。こうした取り組みを通して、本社と各現地会社間の人材の異動を円滑に行っていくよう努めているという。

(3) 短期出張

本節の最後に、海外拠点からの要請に伴う短期出張について簡単に触れておく。やはり、現地人だけでは、工場ラインの能率や品質を維持することは難しく、日本人技術者の力が必要なのだという。この場合、海外の拠点から、必要な人材スペックの要望が本社に出され、本社がそれに応じる形で、人を選定するという。ところで、選定については、それほど労を要さないという。というのも出される要望が、「人事等級●級くらいで、△△の技術に長けている人」というようなことが多く、要望が出された時点で、該当者が浮かぶようなケースが多いからである。

¹⁴ E社では、赴任期間の目安として、単身者は3年、既婚者は5年となっている。

¹⁵ 脚注14を参照のこと。

第3節 海外派遣社員と赴任先のポスト

上記のようなかたちで、社員の異動範囲は海外にまで広がっていると同時に、派遣のフェーズに応じて、現地で担う役割も異なっている。ところで、派遣された社員は、実際に現地において、どのようなポストに就いているのであろうか。この点について簡単に指摘しておきたい。端的に言うと、基本的には派遣者は、現地のライン上のポストには就かないこととなっている。第2回目の派遣の際に、GMを任されるケース以外では、派遣者はライン上のポストには就かないようにしている¹⁶。ポストに就くのは、あくまで、現地で採用された社員としている。

そのため、製造部門の品質管理、技術管理、現場作業の管理・指導を行う監督者として派遣される際も、スタッフとして技術顧問など、顧問と呼ばれるラインの管理職外のポジションとして勤務することとなっており、現地の係長や課長といったポストには就かないようにしている。

第4節 海外展開の社員へのメリット・企業へのメリット

1. 社員へのメリット

仕事の範囲が海外に広がることで、社員にはどのようなメリットがあるのであろうか。最も大きなメリットは、より、やり甲斐のある仕事を担当する機会が増えていることである。海外派遣を通じて、責任のあるポジションを任されるとともに、扱う金額や量のボリュームも国内の規模と比べると大きいことが多い。

こうした経験は、市場の横ばいが続く国内では、なかなか経験することが難しくなっている。海外に行くことで、日本では得られないような達成感を感じることができ、それが社員の仕事へのモチベーションアップに繋がっているという。

また、こうした海外での経験を帰国後の社員が、若手社員に伝えることで、若手社員の海外志向がより強まり、次なる派遣候補者を生み出していく。このような形で、モチベーションの高い社員が次々と生まれてくる好循環が生み出されている。

ただし、こうしたメリットの裏には、E社が行っている社員への配慮があることは、見逃してはならない。辞令一本で社員を海外に異動させるのではなく、事前にしっかりと社員の意向、家族の状況等を加味し、家庭の状況で遅らせる必要がある時は、派遣の実施を遅らせるなどの対応がとられている。

さらに、帰国後は、現地で活躍した社員は、前節でも述べたが、将来の本社の経営幹部と

¹⁶ 拠点のトップであるGMは、国内本社の課長クラスの間人になることが多いという。つまり、ポジションで言うと2ランクくらいアップしている。

して登用される確率が高くなる。また、一度国内に戻った後、次に別の拠点に派遣し、以前海外で経験したことと同様の業務を担わせることもある。このように、帰国者に対して相応のポストを用意するなどして、きちんとした活躍の場が設けられている。

社員が安心して海外に行ける状況や、帰国後の活用を場を設けていることも、上記の仕事に対するモチベーションのアップに繋がっていることが窺われる。

2. 企業へのメリット

海外展開に伴い取引先が拡大し、企業の成長へと繋がっている。特に、欧米外資系メーカーとの取引の増加は、利益の向上に大きく寄与しているという。欧米の場合、取引慣行が日本とは異なり、お互いのマージンを決めることから始まる場合が多く、そのため、安定した利益を享受することができる。このように、海外展開の進展は、会社の収益を安定させることに繋がっている面がある。

第5節 課題（海外展開と国内本体）

ここまでは、人材について中心に議論を進めてきた。E社は、グローバル人材育成を円滑に実施する上での様々な施策を講じている。加えて、グローバルな異動は、社員に対しても良い影響を与えている。しかしながら、事業の海外展開が進むにつれて生じる疑問の一つとして、国内本体はいかにして豊かになるのか、という点が挙げられる。企業グループとして成長する一方で、国内の本体が弱まれば、より具体的にはお金が国内の本社に入らなければ、本末転倒となってしまう。

そこで本節では、現状の取り組みを確認すると共に、今後求められる国内本社の役割について述べていく。

事業の海外展開が進む中で、国内本体が儲けるための方法は現在のところ大きく二つある。第一に、海外グループ企業から支払われるロイヤリティーや配当である。第二に、グループ企業への輸出である。

後者については少し解説が必要だと思われる。輸出には大きく二つある。一つは、製品の原料の輸出である。製品の品質は、原材料である鉄粉や銅粉の質による部分が多いという。国内において、独自の方法で質の高い原料を作成しており、この原料をグループ企業に輸出することで、最終製品の製造を現地化している中でも、国内本体も利益をあげることができるような仕組みが構築されている。

二つは、最終製品の完成に必要な部品の輸出である。最終製品を現地で製造していたとしても、その製品の組み立てに必要な一部分については国内で生産している場合がある。こうした製品を輸出することで、国内本体にお金が入る仕組みとなっている。

ただし、これらの取り組みは、今後現地の拠点のレベルがさらに上がることで、現地化が進む可能性がある。現に、原材料の現地調達を開始するような拠点も現れ始めている。とすると、ロイヤリティーや配当による部分が今後はより一層重要になってくることが予想される。

そのためにも、国内本体の人材供給センターとしての役割を高めていく必要があるという。海外拠点を円滑に運営している技術者はどこから派遣された社員であるのか。拠点の収益の源泉となる製造ラインを支える屋台骨として、国内の人材が寄与していれば、海外のグループ会社に対して配当を要求する根拠にもなりうる。もちろん、そうした質の高い製品を作り続けることが新たな商機となり、より多くの配当を得ることにも繋がるであろう。

このように、国内本体をより豊かにしていくために、国内で採用した社員の技術レベルの向上がより一層必要となっている。人材供給センターとしての役割を高めることは、結果として、国内本体を豊かにすることに繋がっていくと言えよう。

第6節 小括

以下、本章で述べたことを簡単にまとめておく。

①人材供給センターとしての役割の高まり

まず、海外展開が進む中で、国内本体は、人材供給センターとしての役割を強めている。この機能を高めることは、現地生産が進む中で、配当などを通じて海外の利益を国内本体に取り込んでいく上でも、非常に重要なものになっている。

②体系的なグローバル人材育成の必要性

そのため、グローバル人材育成の必要性は、今後より一層高まっていく。これは、E社のような本体の従業員規模400名程度の企業においても不可避な流れであろう。

その対象は、大卒の開発や、製造工程の生産技術を担うことになる技術者達である。彼らを主な対象とし、世界をまたにかけた異動が実施されている。

E社では、入社後2年程度を対象とした短期出張、入社後5年程度を目処とした長期派遣、入社10年以降の係長クラス以上を対象とした長期派遣といった具合で、計画的に段階を踏んだ育成が実施されている。

最初の短期出張の狙いは、海外への慣れ、および、今後海外勤務をする上で必要な事柄を気付かせることである。次の、一回目の長期派遣では、一つのもしくは複数の製造工程を管理することができる一人前の技術者を育成することを目的として実施されている。次の二回目の長期派遣では、製造工程に留まらず、拠点の生産部門全ての監督や、さらには、拠点の

マネジャーの役割が任される。

さらに、こうした海外経験は、国内本社の経営幹部への道を広げることになっている。本社の部門長や役員への登用の際には、第二回目の長期派遣の経験の有無が重視されている。このように、単に海外で仕事をするだけでなく、将来的には本国でのポストが用意されている、つまり、社内のキャリアルートの一環として海外勤務が位置づけられているのが、本事例の特徴である。

③事業の海外展開の社員側へのメリット

以上のような取り組みは、社員のモチベーションアップに寄与している。国内では経験できないような責任の重い仕事、国内では経験できないような規模（量・金額）で仕事ができることは、社員の仕事に対する意欲を高めている。さらに、こうした経験を、派遣者が帰国後若手に伝えることで、若手に海外勤務の魅力を実感させ、社員のグローバル志向を焼き付けている。この結果、「海外勤務の経験→仕事へのモチベーションアップ」の連環が、社員の世代を超えて生み出されている。

ただし、この連環を維持するためには、既述した帰国後のポストの用意に加えて、派遣前の社員に対するきめ細かな対応が必要となっている。業務上必要だからといって、辞令一本で社員を海外に異動させることは避けなければならない。E社では、家庭の状況などを鑑み、場合によっては派遣時期を遅らせるなど、社員に対して十分な配慮が実施されている。

加えてこうした配慮は、海外派遣先での他社の正社員との比較において、E社で勤めることのメリットをE社の社員に自覚させ、会社への帰属意識を高めるとともに、定着率を高めることにつながっている面もある。

このように積極的な海外展開と、それに伴う社員に対するきめ細かな対応は、社員のモチベーションの向上や会社への定着率の向上につながっているといえる。

④海外展開に伴う企業へのメリット

一方、海外展開の進展は、E社グループ全体の業績の向上に大いに寄与している。特に欧米系の外資と取引ができるようになったことは、会社の収益を安定させる上で、少なくない役割を果たしているという。

また、海外比率が上昇しつつも、国内の売上高は横ばいを続けており、海外展開が即座に国内から自社の拠点がなくなるという意味での空洞化をもたらすという結果にはなっていない。加えて、原材料の輸出に加えて、最終製品に使用される部品は本国で生産し、輸出しているなど、最終製品の製造の現地化が進む中でも、国内工場には製造拠点としての一定の役割が残されている。

第3章

地方自治体における海外展開支援策 ～福井県の事例から¹⁷～

はじめに

人口減少に伴い国内市場が縮小するなか、海外マーケットに活路を見出す企業も少なくなっている。企業の海外展開は、産業の空洞化と絡めて議論されやすいが、地方自治体が海外展開を支援することは、地域の産業や雇用の空洞化につながるのであろうか。近年ではむしろ、海外展開を契機に、新たな国内取引の拡大につながり、国内、海外ともに成長するという好循環を生み出す事例も報告されている¹⁸。国内市場が縮小し、企業の海外展開が加速するなか、地方自治体が企業の海外展開に果たす役割と課題、その限界はどこにあるのか。この点についての実態を把握し、課題を抽出するという意味では、先進的な支援策を展開する福井県は格好の事例といえる。

本章で検討を加える福井県は、眼鏡や繊維の地場産業に代表されるように、古くからのものづくり産業が栄え、海外展開の歴史も長い。進取の精神を背景に、戦前から企業の国際化、中小企業の海外展開が進む。こうした県内企業の海外市場への積極的なアプローチは今なお続き、2012年では県内企業112社が海外展開に成功している¹⁹。県は企業の販路開拓などを後押しするため2012年9月、既存支援体制を統合・拡充し、海外支援に関するワンストップ相談窓口を設けた。企業の海外展開に際し、県はどのような支援策を展開しているのか。一方、サービスを受ける県内企業はそれをどう評価するのか。さらなる支援策として何を求めるのか。本章では、地方自治体による海外展開支援の役割と課題、とくに中小企業の海外展開に伴う側面に焦点をあて、課題を明らかにし整理することを目的とする。

なお、本章では、以下の流れで議論を進める。まず、第1節で、県内企業が海外進出する際の相談窓口となるふくい貿易促進プラザの支援体制を紹介する。第2節では、県内中小企業向けの支援メニューを整理し、第3節では、前節で紹介した様々な支援制度やメニューを踏まえ、海外展開している県内企業の現状を報告する。第4節では、海外支援策に対する県内企業の評価を紹介する一方、求める支援策についても言及する。第5節では海外展開に伴う諸問題として、産業の空洞化、海外利益の国内還元などに触れ、第6節では、今後の課題として、第3次産業の海外展開、地場産業の多角化を指摘し、第7節で全体を小括する。

¹⁷ 本報告は福井県庁、ふくい貿易促進プラザ、福井県立大学などからの聞き取り調査をもとに筆者の責任で取りまとめた。本文中の誤りはすべて筆者の責任である。

¹⁸ 中沢孝夫（2012）『グローバル化と中小企業』筑摩書房、22頁以下参照。

¹⁹ 数値はすべて、福井県内に本社を置く企業である。本社は県外にあり、事業所だけ福井県にあるものは除いている。

第1節 支援体制

本節では、福井県が2012年9月に立ち上げたふくい貿易促進機構における支援体制について紹介する。新設された組織の最大の特徴は、既存の支援体制を一元化してワンストップサービスを実現し、その窓口民間の海外ビジネス経験者を据えた点にある。

1. ふくい貿易促進プラザ

県は2012年9月、県内企業のアジア進出を支援するため、ふくい貿易促進機構を設立した。現在の構成組織は、福井県、福井県経済団体連合会、福井銀行、ジェトロ福井、ふくい産業支援センター、福井県立大学の6機関からなる。機構内には、ワンストップサービスを提供するふくい貿易促進プラザを立ち上げた。特徴的なのは、単なる既存組織の一元化にとどまらず、機能の拡充を伴っている点である。ワンストップサービスの提供開始に伴い、県の上海事務所では駐在員の増員や現地コンサルタントとの提携、現地ローカル企業の信用調査などを開始した。

海外展開を検討する企業はまず、ふくい貿易促進プラザに常駐するアジア市場専門員の竹内正夫氏にファーストコンタクトをとる。竹内氏は、日系大手商社で15年にわたり、発電プラントや工場の設置、販路拡大など多岐にわたる海外ビジネスを経験してきた。長年にわたる海外ビジネスの経験を買われ、竹内氏は現在、県内企業の海外展開をトータルサポートする重要な役割を担っている。一例をあげると、中国での販路拡大を希望する企業には県の上海事務所やジェトロ福井、融資の相談なら地元の福井銀行の担当者につなげる。特徴的なのは、単なる橋渡し役にとどまることなく、海外ビジネスの経験を踏まえた、実践的なアドバイスを提供することである。海外では、法律や商慣習が日本と大きく異なる。進出後、予期せぬトラブルに巻き込まれることもすくなくない。進出時だけでなく、進出後の安定的な事業継続も見据えた、息の長いアドバイスを心がけているという。

相談窓口となるふくい貿易促進プラザは市内中心部にある福井商工会議所ビル6Fに入居する。設立当初こそ知名度が低いこともあり、相談件数が少なかったが、その後は、利用企業からの口コミなどで認知度が高まり利用件数が増加した。特に中小と零細、業種的には食品や機械からの相談件数が増え、潜在需要の掘り起こしに成功している。相談の9割は中国関連で占められ、販路拡大が中心という。一方、アセアン加盟国に関連する相談件数は現時点ではまだ少ないが、東南アジアが有力な市場であることは言うまでもなく、ふくい貿易促進プラザにおいて専門家による東南アジア相談日を毎月2回開設するなどして対応している。

プラザを訪れる企業は、まったくの白紙状態で相談にくることはほとんどない。すでに進出先を絞り込み、事業内容も固めた上での来訪がほとんどである。相談では、法律に抵触する内容はないか、現地の商習慣と異なるものはないかなど、海外事業計画のチェック機能を求める内容が中心を占める。なかには、現地市場向けのサンプル商品や価格表を持ち込む企

業もあり、県内企業の進出意欲の強さを肌で感じるという。一方、なかにはまったくの白紙で相談に訪れる企業もある。そうした企業には一度、現地を訪問するなどして、具体的なプランを固めてから再訪するようにアドバイスをしている。同時に、いきなりリスクの高い海外市場に打って出るのではなく、東京や大阪など国内市場にも目を向けるようアドバイスもしているという。

2. 海外事務所

海外展開に関する相談の圧倒的多数は、中国関連で占められる。こうした県内企業の熱い期待を一身に背負うのが、県の上海事務所（ふくい上海ビジネスサポートセンター）である。上海事務所では、主に中国における現地法人設立、法人運営、さらに販路拡大に関する相談にあたる。上海事務所の特徴としては、現地日系コンサルタントによる相談体制をあげることができる。県内企業からの相談に対応するのは、貿易促進マネージャーの古林恒雄（こばやしつねお）氏である。古林氏は、大手化学メーカーに入社後、1985年から中国事業開発に従事し、20数社の合弁会社を設立運営した後、1994年にコンサル会社を立ち上げ現在、会員企業1000社近くに対し、中国進出のコンサル業務全般を提供する。現地ビジネスに精通した現役コンサルタントが、現地法人の設立運営、さらに販路拡大の相談に乗る。その他にも、債権回収、契約、会計、税務、法律、労務など幅広い分野で相談に応じる。県を通しての相談は原則、無料である。県内企業は、プラザの竹内正夫さんを通じて、福井県に居ながらにして、現地情報を入手することが可能である。

上海事務所のもうひとつの特徴として、ビジネス・コーディネータをあげることができる。ビジネス・コーディネータは、県内企業の現地視察アテンドや商談、マッチングなどをサポートする。それを担うのは、上海のコンサル会社の総経理を務める杜軍（とぐん）氏である。氏は、1963年南京生まれ。浙江大学を卒業後、上海医療器械公司に入社する。その後、日本に留学し、帰国後、横浜市の海外事務所（上海）で日本企業の中国進出を支援し、その後、コンサル会社を立ち上げた。特筆すべきことは、単なるコンサル（相談）にとどまらず、進出先で当該商品が売れるかどうか、実際のマーケットに足を運び、現地バイヤーとも交渉するマーケット・リサーチを実施していることである。海外展開は、進出後の事業運営がもっとも難しいともいわれる。海外進出の厳しい現実を踏まえ、現地マーケットのニーズを把握した上で、適切な選択肢を県内企業に提供している。こうした実践的なサービスには民間で海外ビジネスに携わってきた竹内さんも舌を巻くレベルにある。

他にも、上海事務所では、法律相談や企業信用調査サービスなどを展開する。法律相談は、現地の実情に詳しい弁護士が対応する。契約、税務、労務などの従来型のメニューに加え、企業の合併・買収（M&A）や知的所有権などの幅広い相談に応じる。法律相談は好評を博し、県内企業からの利用が多い。モデルケースとしては、書類作成で1時間、現地相談で1時間、最後にフォローアップで1時間の合計3時間を想定する。県はこの3時間分の弁護士費用（日

本円で約7万円)を負担するので、県内企業は無料で利用できる。上海事務所では法律相談の他にも、企業の信用調査サービスを提供している。信用調査サービスは、現地の調査会社が中国における商談相手や取引先の信用情報を入手し、提供する制度である。対象企業の概要を調査するとともに、2期分の財務関連資料を提供する。1企業あたり、年間2回まで無料で利用することができる。

県は上海事務所に加え、香港にも海外事務所を構える。香港事務所においても、ビジネス・コーディネータにおけるマッチングや商談・視察アテンドなどを軸に、県内企業の海外展開を支援している。県は上海事務所と香港事務所を軸に、県内企業のアジア進出をサポートしている。

第2節 中小企業向け支援策

今節では、中小企業の海外展開や販路拡大につながる支援策を紹介する。制度はもっぱら海外展開のみを支援するものではないが、県内企業が海外展開の足がかりとして積極的に利用していることから、本節で紹介する。以下では、産業活性化支援資金、新分野展開スタートアップ支援事業、福井産品応援者バンクを取り上げる。いずれも従来型の支援策とは異なり、資金援助と経営支援とワンセットで提供するなど、特徴ある取り組みが並ぶ。

1. 産業活性化支援資金

県は中小企業向けに様々な支援メニューを用意する。そのひとつが2012年4月から始まった産業活性化支援資金(県外・海外販路開拓支援分)である。本制度は従来からの産業活性化支援事業(経営活性化支援分、新事業展開等支援分)を拡充したものである。県内企業が、海外や県外²⁰において県産品の販路開拓を支援するものである。融資対象者は、①県内に本社を構える中小企業、②県外および海外への県産品の販路拡大をすすめる、③県内事業所の廃止・縮小、従業員の減少を伴わないもの——を要件とする。支援例として、県内で製造した工作機械を海外で販売するため、営業およびメンテナンス拠点を兼ねた海外事務所の開設費、あるいは、県内で製造した漆製品の販売先を開拓するための海外見本市や商談会への出展に伴う費用が支援対象となる。融資限度額は1億5千万円で、地元金融機関からの借り入れとなるが、県の融資制度を利用するため、低利の融資を受けることができる。さらに保証料(年0.35%~1.70%)は県が半分負担する。

本制度は事務所や営業所などの店舗に加え、販路拡大を伴う工場進出も支援する点に特徴

²⁰ 県外では、飲食業なら県産品の食材を活用した飲食店の出店費用、菓子製造業なら県産銘菓を販売するための店舗出店費、小売業なら県の特産品を販売する店舗の出店費が支援対象となる。

がある。原材料や部品、商品が県内産であれば、販路拡大を伴う海外工場進出も支援対象となる。懸念される県内産業の空洞化については、融資要件の③県内事業所の廃止・縮小、従業員の減少を伴わないもので歯止めを掛け、中小企業の海外展開に伴い、県内の産業や雇用に影響が及ばないようなきめの細かい支援策となっている。

2. 新分野展開スタートアップ支援事業

国内市場が厳しさを増すなか、県内中小企業の持続的な成長をめざし、新たな事業分野への進出を応援する新分野展開スタートアップ支援事業がある。本制度は、2011年9月に創設された。県内の中小企業が、経営の多角化や事業転換に取り組む場合、設備や販路開拓等にかかる経費の一部を助成し、新たな事業分野への進出を後押しする制度である。本制度は、新分野展開に必要な経費の一部助成という従来型の金銭支援に加えて、金融機関、商工会議所または商工会、産業支援センターで構成する支援チームが新分野に挑戦する中小企業を向こう5年間サポートし、事業計画の実現を支援する点に最大の特徴がある。チーム全体で、新分野進出に向けた事業計画の進捗を確認するとともに、経営上のアドバイスをを行い、新分野展開に向けた継続的なフォローアップをしている。

本助成事業の対象者は、県内に主たる事業所を有し、1年以上の事業実績があり、過去3年間の平均または前事業年度の売上額が年間10億円未満の中小企業である。対象事業は、既存事業の経営資源を活用して取り組む経営の多角化や事業転換を行う取り組みで、産業分類（細分類以上）が異なる新分野への進出や、技術、用途、性能等において従来と異なる分野に進出しようとする取り組みが対象となる。具体的には、新商品や新サービスの開発費、及びそれを製造・提供するための設備・施設の整備費、展示会、見本市、商談会等への参加費、新商品等の販路拡大のための広報費などである。助成率は対象経費の3分の2で、助成限度額は1000万円である。毎年10件程の採択を予定する。2012年度でみると54件の応募が寄せられ、9件（総額8000万円）が採択された（図表1参照）。

図表1 新分野展開スタートアップ支援事業の活用企業

企業名	所在地	新分野展開スタートアップ支援事業
株式会社イワシタ	福井市	半導体新素材とガラス新素材の研削加工専用機械の開発
クッキング福井株式会社	鯖江市	地産地消をベースとしたふくいフードビジネスの新規展開と需要創出、及び地域協働推進活性化事業
株式会社サザンパワー	福井市	からあげ専門店「王様のからあげ」事業拡大及び事業展開による福井食材の販路拡大
株式会社下村漆器店	鯖江市	次世代給食サービス「インカートクックシステム」のパッケージ開発・販売事業
株式会社ドラフト	あわら市	レディースアパレル販売サイトの立ち上げ・福井発オリジナルブランドの立ち上げ
中山商事株式会社	福井市	幼児、子ども向け『知育教材』を使った、脳力育成カリキュラムシリーズ第1弾「きょうりゅう将棋」 (集中力、想像力、先読み力養成講習付き)
有限会社松田水産	あわら市	インターネットによる魚介類発注システム「会員制さかな市場」の全国展開
株式会社宮川造園	敦賀市	木質バイオマス燃料・廃棄木質再生堆肥製造販売事業
有限会社木工房蔵	越前市	手作り3連時計販売における新店舗展開事業

資料出所:福井県産業労働部

このうち、福井市内で飲食店を展開する(株)サザンパワー（本社福井市、従業員 7 人）は本制度の支援を受け、上海進出に成功している。2009 年 6 月に設立された同社は、福井市内でから揚げ店と蒸しパン店をそれぞれ 1 店舗ずつ運営していた。2012 年度に本制度の支援を受け、助成金（1000 万円）は海外出店に伴う初期費用に充当した。同社のから揚げは、福井県産の塩こうじや醤油を使った味付けが特徴で、全国規模のから揚げ大会で表彰されたこともあり、味には定評がある。2012 年 6 月には上海第 1 号店の出店に成功し、2013 年には直営 2 号店を出店する。今後は 3 年程かけて 50～60 店舗まで拡張する方針という。

3. 福井産品応援者バンク

県は 2012 年 6 月、福井産品応援者バンクを立ち上げた。本制度は、中国における有力仕入れ責任者を「福井産品応援者バンク」としてネットワーク化し、現地のバイヤー人脈を活用し、中国市場での販路拡大をめざすものである（図表 2 参照）。海外事務所の駐在員やふくい貿易促進機構のスタッフによる定期的な訪問を通じた県産品の売り込みに加えて、中国における展示会への参加依頼、さらに現地バイヤーを国内に招聘し、県内企業とのビジネスマッチングも手がける。2013 年 3 月には福井商工会議所で、食品や伝統工芸品、クラフト製品を対象に、関連する現地の有力バイヤーを招き、県内企業とのビジネスマッチングをサポートした。海外ビジネスは人との出会いや人脈が重要ともいわれる。県は現地バイヤーの組織化に力を注ぎ、2013 年 4 月時点で登録バイヤーは 50 社 54 名にのぼる（上海企業 28 社 30 名、香港企業 13 社 15 名、杭州企業 3 社 3 名、北京企業 1 社 1 名、広州企業 2 社 2 名、紹興企業 1 社 1 名、台湾企業 1 社 1 名、シンガポール企業 1 社 1 名）。県は今後も現地の有力バイヤーに積極的な働きかけを行い、福井産品応援者バンクの登録者の拡充を進める。5 年後には登録者 100 名をめざしている。

図表2 福井産品応援者バンク(一部抜粋)

取り扱い商品	都市	企業名	通称(店舗名)	業態
繊維	上海	上海世界貿易商城有限公司	上海マート	展示場
眼鏡	香港	TOKYO OPTICAL CO.(H.K)LTD	東京メガネ	高級メガネ小売店
眼鏡	香港	Eye' NL Group	尊貴視力	高級メガネ小売店
食品	上海	上海千貫貿易有限公司	れんか	飲食店、食品輸入卸
食品	香港	A-STYLE INTERNATIONAL LTD	優質堂	冷凍海鮮、加工食品(輸入卸)
工芸品・雑貨	上海	和趣(上海)貿易有限公司	和趣生活館	工芸品等卸・小売(店舗)
工芸品・雑貨	香港	OPLUS	flea+cents	生活雑貨輸入卸・販売
全般	上海	上海美羅城文化娛樂有限公司	美羅城	ショッピングモール
全般	上海	紅馬(中国)有限公司	紅馬	各種商品輸入・卸
全般	上海	上海帝泰發展有限公司	正大広場	ショッピングモール

資料出所:福井県産業労働部

第3節 海外展開の現状

1. 県内企業の海外展開の状況

地場産業である眼鏡と繊維の海外展開に端を発し、県内企業の海外展開は製造業の発展と密接な関係を有する。近年でみると、機械や化学分野における海外展開が加速している。化学関係では、県内には大手企業があり、独自の経営判断で海外進出する一方、機械関係では、親会社の村田製作所（本社・京都市）やヤンマー（本社・東京都）などの海外展開に伴い、県内の下請企業が追従するパターンが多いという。

県内では、規模も大きく、体力のある企業はすでに海外展開をすませているのが実情である。その意味では、製造拠点の海外展開は出尽くした感もある。今後、海外展開する企業は、中国を巨大なマーケットと捉え、現地で商品を販売する販路開拓や販路拡大が主流となる。中国では経済発展に伴い、中間層が広がりを見せ、今までは売れなかった高額商品も売れ始めているという。人口減少に伴い国内市場が頭打ちとなるなか、人口 13 億人の中国は有力な市場である。いち早く海外展開した眼鏡産業についても、中国では、福井県産の高級品も売れているが、現地の売れ筋は地元製の安価な商品である。人件費が高騰しているとはいえ、日本よりも生産コストの安い中国製との価格競争に巻き込まれたら勝負にならない。中国市場で着実に売上げを伸ばすには、これまで以上に付加価値を高めていくことが必要ともいう。

今後、製造拠点を海外に移す企業は、親会社の進出に伴う追従型や現地法人の生産設備のメンテナンス関係が中心となる。一方、既に中国に製造拠点を移した企業では、新たな加工基地としてベトナムに期待を寄せる。ベトナムを足がかりに、広大な東南アジア市場への進出を検討する企業もあるという。

(1) 海外展開企業の特徴

海外展開に成功している企業にはある特徴がみられる。それは国内で好業績を残していることである。海外に事業所を新設するには、一般に 2000 万円近くの資金が必要ともいわれる。海外展開企業は金融機関に融資を求めるが、審査基準は国内業績が基本となる。国内で実績を残している優良企業には、金融機関も好条件で融資し、海外展開の道が開ける。一方、国内で苦戦している企業は、貸し倒れリスクが高いことから銀行も融資を渋り、海外展開への道は厳しくなる。現状、コスト高、円高を理由に、海外展開している企業はほとんどない。国内の厳しい競争を勝ち抜き、好業績をあげることができたからこそ、海外にも進出しているのが実情である。

さらに海外展開後の事業運営の特徴として、現地法人のトップにローカル人材を据えることがあげられる。福井市内に本社を構える繊維メーカーでは、外国人研修生を育て上げ、現地法人の総経理に抜擢した。その後の海外での活躍が認められ、現在では国内本社の役員にも就任している。進出当初こそ国内からの技術支援などが必要であるが、軌道に乗ったら、

積極的にローカル人材を登用することが重要である。頑張ればトップになれるということは、現地従業員のモチベーションアップにもつながり、ひいては海外進出後の安定的な事業運営にもつながるといえる。

(2) 海外展開に伴う国内事業への影響

海外展開に伴い、国内では取引のなかった大手企業から仕事を受注するなどプラスの効果を描く企業はすくなくない。事例調査した老舗機械部品メーカー（本社福井市、従業員40人）においても、上海進出を機に国内大手との取引がスタートし、海外展開したことで、国内の売上げや雇用にもプラスの影響が出たと指摘する。

現状、県内企業の海外展開は、国内でも好業績を残しているところばかりである。国内が立ち行かなくなり、工場を閉鎖して、海外に生産拠点を移管する動きはほとんどみられないという。県内企業の海外展開は、新たな顧客獲得、業務拡大、新分野進出が中心である。その意味では、守りの海外進出ではなく、攻めの海外展開ともいえる。県内には大手の下請や中小零細企業が圧倒的多数を占め、「海外展開しなかったら、潰れてしまった」と指摘する中小オーナーもすくなくない。海外展開したからこそ、国内の生産や雇用も維持できたというのが中小企業の本音ともいえる。

(3) 海外展開の予備軍

県内では、体力のある企業はすでに海外展開をはたしているものの、今後の潜在的な海外展開の予備軍として、二代目企業をあげることができる。戦後生まれの企業では、創業者こそ海外展開に及び腰なもの、二代目は積極的に海外に目を向け、現地に足を運び、自らの目で見て、肌で感じ、海外進出プランを練っている。なかには、創業者がリタイアするのを心待ちにしている企業もあるという。二代目同士で海外視察に赴き、共同進出を計画するグループもある。こうした企業は自社の技術に絶対的な自信をもっているのが特徴である。現状では、創業者の目が光り、すぐには海外展開できないものの、海外から小口の仕事を受注したり、現地への技術支援をしたり、将来の海外展開に向け、着実に布石を打っている。二代目として、将来の海外展開のビジョンを具体的に固めている企業もすくなくないという。大手を中心に、体力のある企業の海外展開は一段落したもの、今後は二代目企業の海外展開が広がりを見せる可能性もあるという。

2. グローバル人材の確保

(1) 中小企業におけるグローバル人材の確保

県内企業では、一部の大手を除き、海外勤務を希望するグローバル人材はほとんどいないという。こうした企業では、海外勤務を打診されても、尻込みする人がほとんどだという。グローバル化が避けて通れないなか、中小経営者が頭を悩ます部分でもある。学生の側から

みると、県内企業に就職を希望するのは、家屋や山林の管理をしなければならない長男など、地元に残らなければならない理由を抱えているひとばかりである。ベトナムに進出したある中小企業では当初、海外勤務に誰も手をあげなかったという。業を煮やした社長は、半年と期限を区切り、若手の独身社員を現地に強制的に赴任させた。最初の赴任者は予定通り、半年で帰国した。次の赴任者は現地のベトナム人女性と結婚して、帰国時期を延長するに至った。身軽な独身社員に的を絞って海外赴任させるなど、中小企業は知恵を絞って、迫りくるグローバル化に対応している。

とはいえ、嫌がる若手社員を無理やり海外赴任させるのは問題であるとの声もあがった。国内の仕事を十分に理解できていないのに、海外赴任しても、現地のローカルワーカーを指導できず、役には立たない。場合によっては、現地法人からひんしゅくをかう。グローバル人材を育成するための語学留学も同様である。海外ビジネスで求められる会話と日常会話はまったく異なる。ある程度、国内の実務経験を積まないで海外赴任させるのは、本人にとっても、現地法人にとっても良いことではない。現状では、県内の中小・零細企業では、海外で活躍できるグローバル人材が不足している。国内の仕事はナンバー2に任せて、社長自らが海外を飛び回っているのが実情という。

こうしたなか、県内の中小企業は知恵を絞り、グローバル人材の確保に奔走している。先の機械部品メーカーでは、福井市内にある県立足羽（あすわ）高校の中国語コースの学生にターゲットを絞って、採用活動を進める。他の企業では、地元の福井大学や福井県立大学における海外志向の強い学生の確保に力を注ぐ。中小企業のグローバル人材確保が厳しさを増すなか、地元の教育機関を中心に、地域の人的資源を有効活用する様子が見えてくる。

(2) 外国人研修生と外国人留学生

グローバル人材が不足するなか、一部の中小企業では、外国人技能実習生を有効活用している。県内のある企業では、中国やベトナムの技能実習生を長期に受け入れ、技術だけでなく日本語や日本的な物の考え方などを教える。帰国後は、日本で学んだ技術や考え方を母国で活かし、現地法人の責任者として活躍している元研修生もいるという。こうした外国人研修生の活用は先の機械部品メーカーでも確認できた。同社では、数年前から技能実習生を受け、帰国後は現地の即戦力として活躍している。定着を促進するため2割、3割増しの賃金で処遇している。グローバル人材の確保が難しい中小零細企業では、外国人研修生は頼みの綱となっている。

一方、県には外国人留学生を紹介してほしいとの要望が寄せられるという。グローバル人材の確保が難しい中小企業は、地元の福井大学の外国人留学生に期待を寄せる。かつて、グローバル人材を求める企業が大学側に直接、アプローチしたことがあった。しかし、優秀な留学生が企業の使い捨てになるのではないかと大学関係者が懸念を抱き、頓挫したことがあった。現在、県には就職を斡旋する機能はないが、将来的には県が企業と大学の間に入り、

橋渡しのような役割を果たしていくことも考えていきたいという。

第4節 政策評価と課題

1. 県内企業の評価

県は様々な支援メニューを用意し、企業の海外展開を後押ししている。このうち企業側からもっとも評価が高いのは、海外事務所の法律相談である。法律相談は1企業あたり年間3時間まで無料で利用できる。年間の利用制限はあるものの、問題が深刻化する前の入口段階での相談やセカンド・オピニオンとして利用する企業が多いという。先の機械部品メーカーも県の法律相談を利用した企業のひとつである。同社は、中国進出に伴い貿易関係で上海事務所の現地弁護士に相談した。中国は地域により法律も異なり、実務上の運用が異なることもある。現地弁護士に相談したことで、解決の方向性がみえて、海外事業展開に弾みがついたと高く評価している。

県としても企業側からの高い評価を踏まえ、法律相談制度の周知にも力を注ぐ。すでに海外展開を果たしている企業には、進出後の事業運営の相談も可能であることを伝え、県内企業の積極的な利用を促している。

2. 企業が求める支援策

一方、県に求める支援策としては、直接融資を訴える企業が多い。県は現在、産業活性化支援資金では保証料の一部を負担し、新分野展開スタートアップ支援事業では必要経費を助成しているが、直接融資は手がけていない。海外展開する企業は、現地法人の立ち上げなどで一般に2000万円近くの初期投資が必要ともいわれる。進出企業は、当面の運転資金が必要になり、特に中小零細では資金繰りで行き詰まるケースが多い。先の機械部品メーカーも、「海外で沢山の仕事があっても、金融機関は中小企業に簡単にはお金を貸してくれない。人口13億人の巨大マーケットを抱える中国では、設備投資にも巨額の資金が必要となる。国内の体力に見合った設備投資が必要なことはいまでもないが、海外で伸びる見込みのある分野には県も積極的に融資してほしい」と注文をつける。

一方、少数とはいえ製造拠点の海外移管を検討している企業からは、東南アジアにおけるレンタル工場の開設を望む声があがる。国内の自治体では現在、富山県がレンタル工場の開設をすすめる。近接する自治体の動きもあり、有償でもいいから、半年程度のレンタルを希望する声もある。当初はレンタル工場で試験的に操業し、軌道に乗ったら、本格進出に踏み切るビジネスモデルを描く企業もある。

その他には、通訳サービスを求める意見も寄せられる。進出企業は、必ずといっていいほど、言葉の壁にぶつかる。進出当初こそ、海外事務所のビジネス・コーディネータが部分的

にサポートすることも可能であるが、特定企業に貼り付いて通訳サービスを提供することはできない。

3. 訴訟リスク

県は新規販路拡大を中心に、海外展開を積極的に後押しする。企業が海外事業展開に失敗した場合、訴訟リスクを抱えているともいえる。その点については、県はサービス提供前に企業側に十分な説明を行っている。例えば、福井産品応援者バンクでは、県は現地で最適であると考えた企業を、リストアップする。しかし、その後の成約や最終利益についてまで保障するものではない。このことは、進出企業側に念押しする。その意味では、県は海外展開の橋渡し役、仲介役に徹しているともいえる。ふくい貿易促進プラザが支援しているのは、海外展開の入口（玄関）まで連れていくことが中心である。本当に難しいのは、進出後の事業展開である。行政は玄関先までは支援できるが、その後の事業運営まではサポートできない。現地の有力バイヤーを紹介することはできるが、実際の取引や事業継続、利益の確保は経営者のビジネス手腕にかかる。

第5節 海外展開支援に伴う諸問題

1. 産業の空洞化

県が企業の海外展開を支援することは、産業の空洞化につながるのではないかという批判が常につきまとう。その問題は 2012 年夏、県議会でも質問を受けた。そこで県も実態調査に着手した。過去 3 年間、県内で海外展開した企業 30 社に聞き取り調査を実施した。国内で空いたラインは、別の製品製造で対応するなどしており、ライン数の減少すら確認できなかったという。

海外展開するのは国内でも業績が良い企業ばかりである。国内で苦戦しているようでは、海外でも勝ち目はない。海外展開したことで内外のコスト差を意識するようになり、生産性が向上したと指摘する企業もすくなくない。さらに、これまで取引のなかった国内大手から仕事を受注したとの声も聞かれる。首都圏などでは、国内は企画・設計・研究開発に特化し、製造拠点はすべて海外に移管している企業もあるが、福井県内にはそうした企業はほとんどない。事業所が丸ごと海外移転すれば、確かに空洞化につながるが、ラインの一部移管では、空洞化にはつながらない²¹。

²¹ 生産設備の一部を海外移管すると、下請関係に影響が及ぶとの声が聞かれた。今回調査では下請関係にまで踏み込んでいない。

2. 海外利益の国内還元

一方、海外で得た利益はどのように県内に還元しているのか。県は、この点についても、聞き取り調査を実施している。それによると、配当を通じて、県内本社に利益をもたらす企業や、現地法人がつくった製品を国内に納品させ、本社が販売することで、マージンを得て、福井県内に利益を落としている企業もある。海外展開に伴い、お金も働く場所も福井から流出したことはない。県としても、雇用が失われるから、国内に残ってくれとは言えない。このまま国内に残り、座して死すべきとも言えない。国内の生産や雇用を維持するためにも、積極的に海外展開して、アジアの成長を取り込むことが重要である。

3. 国内生産部門の役割

県内製造業の海外展開は、生産ラインの一部移管にとどまり、事業所全体を海外シフトした企業はほとんどない。一方、県外に目を向けると、生産部門をすべて海外に移管し、国内部門は設計・開発・研究部門に絞り込む企業も一部には存在する。国内は設計・開発・研究に特化したとしても、ラインの一部は国内に残さないと、国際競争が激化するなか、国内企業からの小ロット、短納期の要求に迅速に対応することはできない。業種にもよるが、国内は設計・開発などに絞り込み、製造拠点はすべて海外に移管するというのは、多くの県内企業にとっては現実的ではないと思われる。

県内のあるリボンメーカーは現在、世界に 10 拠点を有する。当初は海外展開に二の足を踏んでいたが、同業他社の進出を機に、海外展開に踏み切った。国内にとどまることに固執し、競争力を失ったら、従業員の雇用が守れなくなるからである。「グローバル化が進むなか、企業が競争力を維持するには、海外展開もやむを得ない。その際には、技術的なものは極力、日本に残し、どうしても必要な部分のみ海外移転している」というのが進出企業の本音ともいう。

第 6 節 今後の課題

1. 第 3 次産業の海外展開

製造業の海外展開は一段落したものの、今後の新たな芽としては、サービス業、特に、レストラン、外食産業の海外展開に期待が寄せられる。新分野展開スタートアップ支援事業の対象になったサザンパワーは 2012 年 6 月、上海に進出した。同社は 2012 年 3 月、ふくい貿易促進プラザに相談に訪れており、わずか 3 カ月で海外展開に成功している。スピード進出の背景には、支援事業の助成金に加え、人的なネットワークを指摘することができる。サザンパワー側は、フェイスブックで交流のあった地元社長の紹介で、上海のフードコートのオーナーとビジネス・パートナーを組むことに成功した。若者世代を中心に交流人口の増え

るソーシャル・ネットワーキング・サービスを最大限活用し、短期間での海外進出につなげている。売上げ、従業員規模とも軽量級である同社が海外展開に成功したことは、県内の同業他社にも刺激材料となっている。上海事務所のビジネス・コーディネータが福井を訪問した際、サザンパワー社をコメンテーターとしてセミナーを開催したところ、多くの外食、レストラン関係者が足を運び、潜在需要の大きさに驚かされたという。大手を中心に、県内製造業の海外展開が一段落したなか、今後は外食、レストラン産業の海外展開が広がりを見せる可能性もある。県は3次産業に対してもこれまで以上に支援制度の周知・徹底を図り、幅広い業種の海外展開を後押ししていく。

2. 地場産業の多角化

福井県内は全般に、下請け企業の集積が広がる。親会社の海外移転に伴い、仕事がすこしずつ減り、海外展開を余儀なくされている側面もある。その一方、国内市場が頭打ちとなるなか、体力の残っているうちに、海外展開に打って出る地場産業もすくなくない。そのひとつが眼鏡産業である。眼鏡の3大生産国は中国、イタリア、日本とも言われる。福井県を中心とする日本の眼鏡メーカーは、生産量では中国には太刀打ちできないのが実情である。国際競争が激化するなか、県内の眼鏡産業は、異業種展開に力を注ぎ、医療器具や医療機械にすそ野を広げる。眼鏡のチタンフレーム加工は、高度な技術が必要とされ、この技術を医療器具のチタン加工に応用している。眼鏡の異業種進出は「医工連携」と呼び、県も積極的に支援している。国内トップの眼鏡企業である(株)シャルマン（本社・福井県鯖江市、従業員約600人）は、ホリテックというブランド名で眼科用ピンセットを製作して2012年、グッドデザイン賞を受賞した。医療器具は、肌に直接接触れるもので、金属アレルギーの問題を抱える。しかし、チタンにはアレルギーの心配がなく、高度な加工技術を必要とすることから、眼鏡産業が進出するには、うってつけの分野ともいえる。

もうひとつの地場産業である繊維も近年では経営の多角化が進む。繊維産業では、カーシートやエアバック、テントなどにも手を広げている。かつてのように、アパレル一辺倒では事業運営は難しいのが実情である。県としては今後も、地場産業の多角化には積極的に支援を行い、県内産業の発展に力を注ぐ。

第7節 小括

最後に、本章で述べたことを簡単にまとめ、残された課題を整理する。

① 企業の海外展開における地方自治体の役割と課題

グローバル化が進むなか、企業は海外市場への対応に迫られている。体力のある大企業で

は生産設備や販売拠点の海外シフトが進み、既存の海外拠点を足がかりに、新たな市場獲得にも意欲をみせる。一方、中小や零細では海外展開への意欲はあるものの、ノウハウに乏しく、資金面でも苦戦しているのが実情である。こうした傾向は、大手下請や中小零細が集積する福井県でも同様の傾向が確認できる。こうしたなか、県は既存の縦割り支援体制を見直し、窓口一本化によるワンストップサービスを実現させた。併せて、窓口には民間出身の海外ビジネス経験者を据えることで、実践的なアドバイスの提供も可能になった。こうした制度面の拡充に加え、内容面でも法律相談や現地マーケット・リサーチなど実践的な支援メニューをそろえ、ノウハウの乏しい中小企業の海外展開を積極的に後押ししている。

企業側からは、法律相談を筆頭に高い評価を得ている一方、レンタル工場などハード面の整備、直接融資、通訳サービスの提供などを求める声があがる。現状、県は海外展開の橋渡し役に徹している。支援メニューも情報や相談などソフト面が中心で、設備などのハード面はサポートしてない。自治体が支援できる範囲にはおのずと限界がある。どこまで支援するかは、今後の検討課題のひとつといえる。

② 中小企業のグローバル人材の確保と育成

中小企業の海外展開を後押しするためにも、グローバル人材の確保と育成は喫緊の課題といえる。現状では、県内の中小・零細企業では従業員の地元志向が強く、海外勤務への関心が高くないのが実情である。零細企業においては社長自らが海外を飛び回り、国内の仕事はナンバー2に任せているのが実情である。こうした状況下、中小企業は知恵を絞り、地元教育機関に目を向け、グローバル人材の確保を急ぐ。県には外国人留学生を紹介してほしいとの声も寄せられ、中小企業のグローバル人材の確保は熾烈な競争を極める。

こうしたなか、外国人研修生をグローバル人材として活用する中小企業が目に付く。これまで、外国人研修生は安価な労働力として単純作業に従事してきた面がある。しかし、研修生の中には、技術や技能に加えて、日本語や日本的な物の考え方を身につけた人もすくなくない。帰国した研修生を、現地法人の責任者として雇い入れ、技術や技能に加え、国内本社の考え方をローカルワーカーに的確に伝える役割を担わせている企業もある。

一方、グローバル人材の育成面については、課題は限定的であった。その背景として、人材育成は企業のOJTが中心で、行政に対する期待値が低いことを指摘できる。聞き取り調査でも、企業は即戦力につながる実務的なグローバル研修を求めており、自社の仕事に直結しない汎用的な座学講座への関心はあまり高くはないとの声も聞かれた。こうしたなか、ジェトロでは海外進出に必要な知識を盛り込んだ貿易実務講座を開設する。海外展開のノウハウに乏しい中小企業にとっては、有用なグローバル人材育成メニューとなりうる。海外展開を検討する中小企業の積極的な活用が期待される。

③ 産業の空洞化と海外支援策

県が企業の海外展開を支援することは、県内産業の空洞化につながるとの批判もある。こうしたなか、県は地元産品を活用した販路拡大を積極的に支援するなど、県内経済にプラスの効果をもたらす支援体制を整備する。海外展開に伴い、県内の生産や雇用が海外に流出しないよう目配りする一方、アジアの成長を取り込むスキームを構築し、県内、海外ともに成長する Win-Win の関係をめざしている。

県が海外展開を積極的に支援するのは、基幹産業である製造業を維持していくことが、県内経済の発展につながるからである。現状、海外展開しているのは、国内でも好業績を残している企業ばかりである。国内で苦戦しているようでは、海外でも勝ち目はない。高い技術力などを背景に、国内の厳しいマーケットを勝ち抜いたからこそ、海外展開の道も開けたのが実情である。海外展開に伴い、これまで国内で取引のなかった大手企業から仕事を受注するようになったとの声も聞こえる。海外展開したことで、国内の生産や雇用が維持されたと指摘する企業もすくなくない。国内に固執した結果、企業が競争力を失ったら、生産も雇用も維持できない。人口減少という構造的な縮小要因を抱えるなか、企業が海外に活路を見出すのは必然的な流れともいえる。グローバル化の波が押し寄せるなか、企業の海外展開を支援する一方、生産や雇用の流出に歯止めをかける県の支援体制は新たなモデルとして期待が寄せられる。

参 考 资 料

＜参考資料 1＞

当機構では、本調査の中間とりまとめを2012年6月20日に開催された厚生労働省・第6回雇用政策研究会（座長・樋口美雄慶應義塾大学教授）にて報告した。その際の報告資料を参考までに掲載する。

第6回雇用政策研究会 報告資料

企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響

～海外展開企業についてのヒアリング

調査結果（中間とりまとめ）から～

平成24年6月20日

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

○本日の報告内容

I. 調査の概要

II. 調査結果の概要（主な事実発見）

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

III. 以上の調査結果から言えること（政策的含意）

I 調査の概要

1. 調査の目的：

企業の海外事業展開が雇用・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。主な調査項目は、海外展開の国内雇用への影響、国内外での人材確保・人材活用の方策、国内外での人事管理、海外展開に伴う人材面での課題などを設定。

2. 調査方法：

訪問ヒアリング調査

3. 調査期間：

本年4月～

4. 調査対象

企業6社及び業界団体等に対してヒアリングを実施。

5. 調査対象の企業の属性

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

このほか情報サービス産業協会にも業界における海外展開の現状を聞いている。

～大手～

A社

業種：自動車部品の製造

企業規模：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

企業規模：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）

企業規模：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

～中堅～

D社

業種：熱処理加工（自動車、建機など）

企業規模：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

企業規模：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

～中小～

F社

業種：電子部品（プラグなど）の製造

企業規模：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1990年代以降。中国のみ

現在は日本国内に生産拠点なし

○ヒアリングした上記企業はすべて、積極的に海外に事業展開しており、海外売上高の割合も高い。

○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・シェアでもトップレベルにある。

II 調査結果の概要（主な事実発見）

（1）海外展開の動機

○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」もあった。進出形態にかかわらず、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。

A社「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」

D社「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」

○現在の主要な海外展開理由は海外市場の拡大。

A社「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」

C社「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」

E社「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」

○単なるコスト削減を主要な理由に海外進出した企業は少ない。今回の調査でコストを理由に挙げた企業（1社）も、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。

※東京商工会議所の調査（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として「現地市場への開拓・拡大」の割合がもっとも多い

（2）海外展開と国内雇用

○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「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」

B社「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」

○海外展開が進めば、国内要員が必要になる面もある（生産技術者などの拠点立ち上げ要員、技術指導要員、品質管理要員、マネジメント要員など）。

A社「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」

同「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」

E社「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」

○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（国内雇用の増加要因につながる）。

D社「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）」

（3）国内と現地でのビジネスの関係、両者の役割区分

○海外展開と国内事業は代替関係ではない。現地拠点は、現地の需要に対応。

A社「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」

B社「現地の需要には現地製造で対応している」（地産地消）

E社「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」

○基本設計・開発の機能は国内。

A社「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」

B社「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」
同「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）」

F社「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」

(4) 海外展開によるプラスの効果

○企業として成長・拡大できる（現地の成長を取り込む、取引が拡大）。

B社「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」

D社「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）」（再掲）

E社「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）」

F社「マレーシア進出が中国進出の足がかりに」

※現地法人で獲得した利益を国内に還流させ、現地だけでなく、国内も成長発展させていく必要があるが、中堅・中小では、その還流の方策が課題とする企業があった。

○国内従業員の成長につながった。

D社「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」

○国内における人材獲得の強化につながった。

E社「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」

同「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」

○国内拠点と現地拠点が切磋琢磨する効果が生まれてきた。

D社「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」

(5) 人材面での示唆

<本社側>

○日本から派遣する社員に求められる要件は、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。

D社「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」

○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。

F社「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」

<現地>

○現地拠点の成功には、現地にあった手法による現地人材育成が鍵。

A社「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」

D社「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」

○現地人材の育成には時間がかかる。

A社「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」

B社「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」

E社「(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」

○現地社員の定着率向上ではさまざまな工夫を施す。

D社「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」

同「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」

(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

○新入社員は、すべてグローバル要員を前提に採用。

C社「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」

D社「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」

E社「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」

○大手はグローバル統一の管理職人事格付け制度の整備を進めている。

A社「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」

C社「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」

○大手は管理職の人材育成のグローバル化対応を進めている。

C社「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」

○現地社員の研修制度を日本で実施。

E社「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」

○留学生等の外国人社員の採用に積極的。大手は日本人と同様に扱い、中堅・中小は将来的に現地拠点で活用。本社での採用数はそれほど多くない。

(7) 海外展開に伴う人材面での課題

○急速な海外展開による国内の要員不足（量および質）。

B社「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
て）海外に出てしま
い、兵站が伸びきった状態」

C社「現地拠点のトップの多くはまだ日本人が務めている」

同「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」

○現地化の進展が生むジレンマ。

①現地化 VS 経営の問題（ガバナンス）

ア）現地化と会社理念・経営方針の浸透

→両立できる条件：現地経営の自立性を尊重しつつ、会社理念・経営方針を着実に浸透

C社「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」

イ）現地人材の活用と日本人社員の関与

（例：日本人のコーディネーターのポスト）

→両立できる条件：本社の経営方針・理念を理解した現地トップを育成・活用し
つつ、並行して現地人のマネジャー層を育成

B社「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」

②現地化 VS 現場の問題（設計・開発／調達／製造）

→両立できる条件：独自の技術や特有のビジネス手法、日本流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。一方で、そうした訓練
を受けた現地人の活用も

A社「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」（開発）

同「現地で日系企業と取引する際、日本人同士でやりとりの方が仕事がしやすい面があ
る」（調達）

D社「不具合への対応など、高度な判断は日本人が対応」（製造）

E社「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）

（８）国内空洞化懸念への見解

○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ず。マザー工場の機能は意図的に国内に残されている。

A社「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」

同「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」

同「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」

同「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）

B社「実際に不良率は海外工場の方が高い」

同「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」（再掲）

D社「タイでも、技術力はまだ日本の半分程度」

E社「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」（再掲）

工作機械工業会「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）

同「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）

Ⅲ. 以上の調査結果から言えること（政策的含意）

○海外で成功することは国内事業の維持につながる。

○海外での成功を握る鍵は技術力。

→重要度を増す国内外での人材育成に向けた教育、投資

○経営・人材面では、現地法人・国内ともに発展できる取り組みが必要。

- ・ 現地経営の尊重と本社経営のグローバル対応（企業理念の共有化、日本でしか通用しない経営からの脱却など）
- ・ 現地・国内両方の人材育成
- ・ 現地の品質・技術水準の向上と国内のさらなるレベルアップの努力

○中小企業の海外展開に求められるサポート策。

→例えば、

- ・ 現地情報の提供（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）
- ・ 海外展開支援を担う大企業OBの活用
- ・ 単独進出が難しい企業へのノウハウの伝授（工業団地へのグループでの進出、数社で現地法人を設立しての進出など）

以上

各社の調査結果概要一覧

J I L P T

	展開先	海外展開の動機／プラス効果	国内雇用／現地・国内の役割	人事制度・人材育成での取り組み	人材面での課題
A社 ・自動車部品 ・大手	北米、欧州、中国など全世界	<ul style="list-style-type: none"> 当初は単独進出 現在は市場拡大にあわせて展開 インドは今後も成長。中国も十分な参入余地 	<ul style="list-style-type: none"> 営業、設計・開発部門でも国内雇用が増加 必要な立ち上げ要員が減らない 基本的な開発の要員は国内にいる 	<ul style="list-style-type: none"> 人材管理の共通化（部長以上） 幹部候補の育成プログラム 留学生採用 言語化での技術伝承 	<ul style="list-style-type: none"> 国内と同じような人材の厚みを形成できない（特に技術者） 人材育成には時間がかかる
B社 ・自動車部品 ・大手	北米、欧州、中国など全世界	<ul style="list-style-type: none"> 当初は単独進出 現在は市場拡大にあわせて展開 欧州展開により欧州系メーカーが進出する南米でのビジネスチャンスを拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 営業や開発の仕事は増加 現地の需要には現地製造で対応 基礎的な設計。開発は国内で行う 不良率は現地法人の方が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度の統一（管理職以上） 留学生採用 	<ul style="list-style-type: none"> 国内管理職の不足 日本人コーディネーター役が必要 調達での細やかな気配りをどう現地社員に伝授するか
C社 ・電機 ・大手	北米、欧州、中国など全世界	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場拡大にあわせて展開 東南アジアを始めとする新興国への参入は国内外の各社も必死 	<ul style="list-style-type: none"> 海外を飛び回る事業リーダー層は増加 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人事制度（管理職以上） 事務系はグローバル人材。若手多くを海外派遣 社長候補の育成 留学生採用 	<ul style="list-style-type: none"> 現地法人での現地人トップの少なさ
D社 ・熱処理加工 ・中堅	タイ、マレーシアなど	<ul style="list-style-type: none"> 当初は取引先の勧誘 現在は現地で取引拡大 国内の取引が少なかった大手メーカーとの商談が成立 従業員のステッピングアップ機会に 	<ul style="list-style-type: none"> タイの技術力は日本の半分程度 	<ul style="list-style-type: none"> 高卒以外の採用はすべてグローバル要員が前提 留学生採用 現地トレーニングセンター設置 現地スタッフの日本での研修 	<ul style="list-style-type: none"> 不具合対処など高度な判断は日本人が対応
E社 ・機械部品 ・中堅	台湾、シンガポールなど	<ul style="list-style-type: none"> 当初の台湾進出は人的つながりが契機 積極的に海外に目を向けていく 台湾への展開により、中国進出が容易に 学生からの注目度上昇（採用力強化） 	<ul style="list-style-type: none"> 技術指導要員としての本社の人材供給センター的役割が拡大 現地生産・現地納品。国内工場は国内での受注に対応 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒はすべてグローバル要員が前提 日本での技術指導 留学生採用 現地スタッフの日本での研修 	<ul style="list-style-type: none"> 現地に日本人の品質管理役が必要
F社 ・電子部品 ・中小	中国	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の勧誘 国内生産のコスト高 マレーシア進出（撤退）が中国への足がかり 	<ul style="list-style-type: none"> 製造はすべて中国へ移転 開発・設計は国内本社が基本 	<ul style="list-style-type: none"> 募集・面接時に海外勤務を条件に 	<ul style="list-style-type: none"> 現地でゼロから設計・開発できるよくなるまでの人材育成は困難

注：基本的に報告に掲載されているものを引用。一部、未掲載分もある。なお、記載がないかわからないわけではない（未確認、企業特定のおそれ等から）。

＜参考資料 2＞

JILPT「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」から ～海外展開企業の現状と課題～

はじめに

高い技術に支えられた「ものづくり」産業はわが国経済の強みの一つである。長いデフレ基調が続くなか、そのトレンドを脱し、新たな成長軌道を取り戻すためには、「ものづくり」産業において専門的な知識・技術をもった中核的技能者を育成していくことに加え、海外でのさらなる事業展開が不可欠となる。

こうしたなか、当機構調査・解析部では「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」を2011年11～12月に実施し、翌年6月に概要を記者発表した。本調査は中核人材の育成が主目的であったが、ものづくり産業の海外展開についても調査項目に取り入れている。ここでは、同調査の海外展開にかかわる部分の結果から、ものづくり産業の各企業における海外展開の現状と課題について取り上げ、本報告書の参考資料として掲載する。

調査対象は、日本標準産業分類で「E製造業」に分類される企業のうち、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、化学工業の従業員数30人以上の企業1万社で、民間調査会社の企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出した。

調査は、郵送による調査票の配布・回収により、2011年11月22日から12月22日にかけて実施。有効回収数は、2608社、有効回収率は26.4%だった(回答企業のプロフィールは巻末に掲載)。

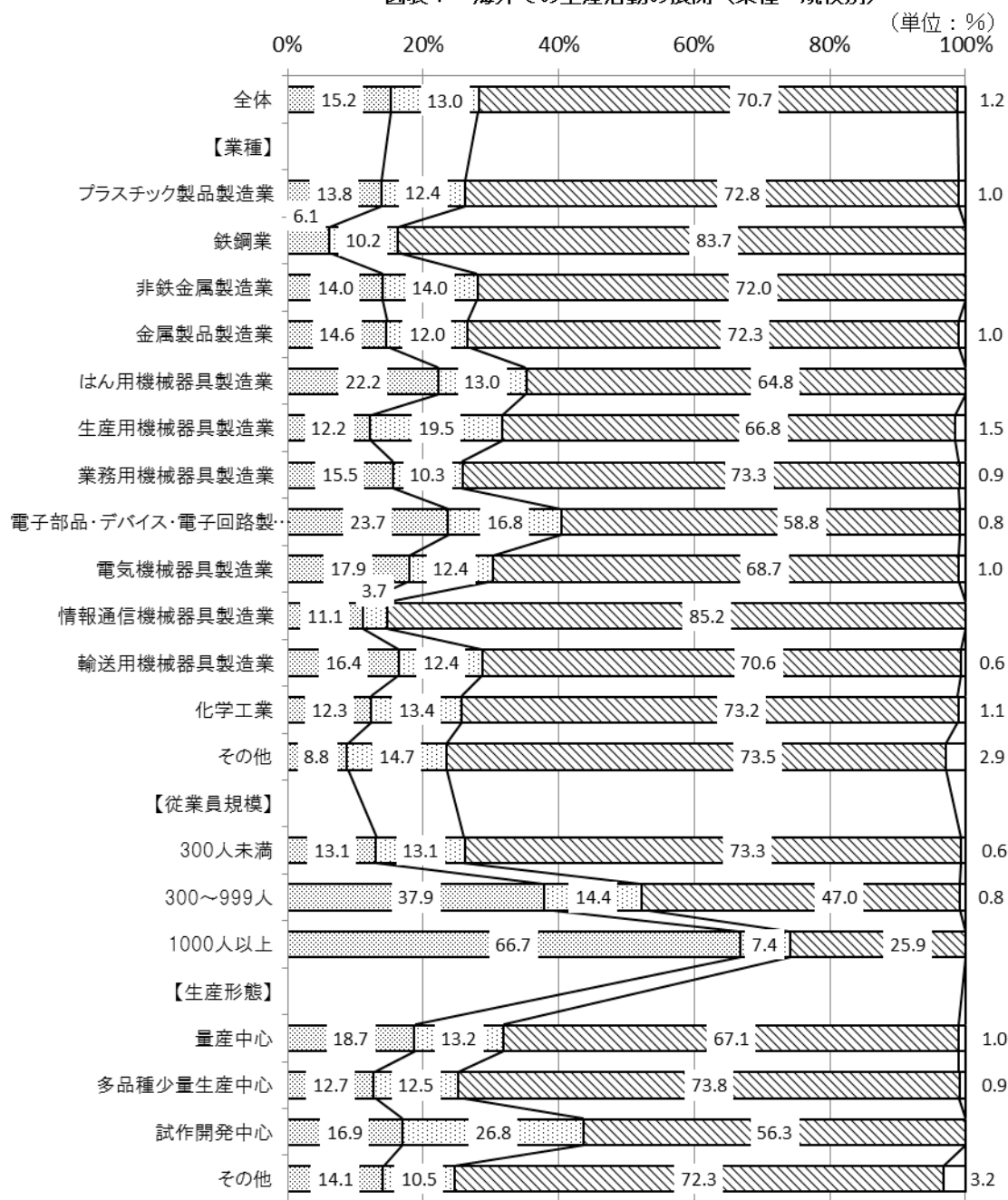
1. 海外での生産活動の展開——1000人以上は3分の2が海外生産

海外で生産活動を展開しているか聞いたところ、「展開する予定はない」とする企業の割合が約7割(70.7%)と最も高いものの、「展開している」(15.2%)、「展開していないが、検討している」(13.0%)をあわせると、海外展開に前向きな企業は約3割弱にのぼる。

業種別では、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」(23.7%)、「はん用機械器具製造業」(22.2%)で、「展開している」と回答した企業の割合が他業種よりもやや高くなっている。従業員規模別にみると、「展開している」の割合は規模が大きくなるほど高くなっており、「300人未満」では1割台(13.1%)にとどまっているが、「300～999人」では4割弱(37.9%)、「1000人以上」では7割弱(66.7%)まで高まる。

生産形態別でみると、「展開する予定はない」の割合は「多品種少量生産中心」(73.8%)、「量産中心」(67.1%)で高いが、「試作開発中心」では5割台(56.3%)となっている。また、「試作開発中心」では「展開していないが、検討している」の割合が26.8%と他の形態よりも高い(図表1)。

図表1 海外での生産活動の展開（業種・規模別）



■ 展開している □ 展開していないが、検討している ▨ 展開する予定はない □ 無回答

2. 展開理由は労働力コストと現地需要——大手は市場拡大に期待

海外での生産活動を「展開している」と答えた企業(396社)に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「労働力コストが低いから」が73.7%ともっとも高く、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」(48.5%)、「親会社、取引先等が海外に進出したから」(39.9%)の順となった。

従業員規模別にみると、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」は「1000人以上」ですべての企業があげているが、「300～999人」「300人未満」の規模では5割程度にとどまっている。また、「労働力コストが低いから」と回答した企業の割合は「1000人以上」で約6割(61.1%)と、他の規模で7割台なのに比べやや低くなっている(図表2)。大手企業では労働コスト面よりも、マーケットの拡大に期待する傾向が強まっているといえよう。

図表2 海外で生産活動を展開している理由(規模別) (複数回答・単位：%) n=396

	ら労働力コストが低いから	確高い能力を持つ人材の確保が容易だから	か後需現地：進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから	じ現地の顧客ニーズに対応が可能なから	ヤ安定供給するサプライヤーがあるから	外親会社、取引先等が海外に進出したから	優政現地政府の産業育成措置があるから	が望めないから	国内マーケットの拡大	に中研開高付加価値の商品を研究開発するため、国内の生産拠点を海外にシフトするから	円の為替レートが高止まっているから	その他	無回答
全体	73.7	5.3	48.5	27.8	18.4	39.9	8.3	29.3	4.3	10.9	2.0	0.8	

【従業員規模】

300人未満	75.0	5.6	46.7	22.7	17.4	42.4	6.9	29.9	3.3	10.5	1.6	0.7
300～999人	76.0	4.0	48.0	48.0	24.0	38.0	14.0	28.0	6.0	16.0	4.0	-
1000人以上	61.1	5.6	100.0	55.6	27.8	50.0	16.7	38.9	5.6	11.1	5.6	-

3. 大手でウェートが高い海外生産比率

2010年度の海外生産比率の実績については、「0～10%未満」と回答した企業の割合が30.3%ともっとも高かった。次いで、「10～20%未満」(19.7%)、「20～30%未満」(12.4%)の順となった。

従業員規模別でみると、「300人未満」で「0～10%未満」(34.9%)、「300～999人未満」で「10～20%未満」(28.0%)、「1000人以上」で「30～40%未満」(27.8%)がもっとも高い回答割合を示しており、企業規模が大きいほど生産比率が高いことがわかる(図表3)。

図表3 2010年度の海外生産比率の実績（従業員規模別）

（単位：％）

	0 ～ 10 % 未満	10 ～ 20 % 未満	20 ～ 30 % 未満	30 ～ 40 % 未満	40 ～ 50 % 未満	50～ 60% 未満	60～ 70% 未満	70～ 80% 未満	90% 以上	無回 答
全体	30.3	19.7	12.4	9.6	4.8	4.5	5.8	4.5	3.0	5.3

【従業員規模】

300人未満	34.9	18.8	11.8	8.9	3.9	3.9	5.9	5.3	3.0	3.6
300～999人	16.0	28.0	14.0	6.0	12.0	6.0	4.0	-	-	14.0
1000人以上	5.6	22.2	22.2	27.8	-	11.1	-	5.6	-	5.6

4. 7割弱で生産比率を強化・拡大

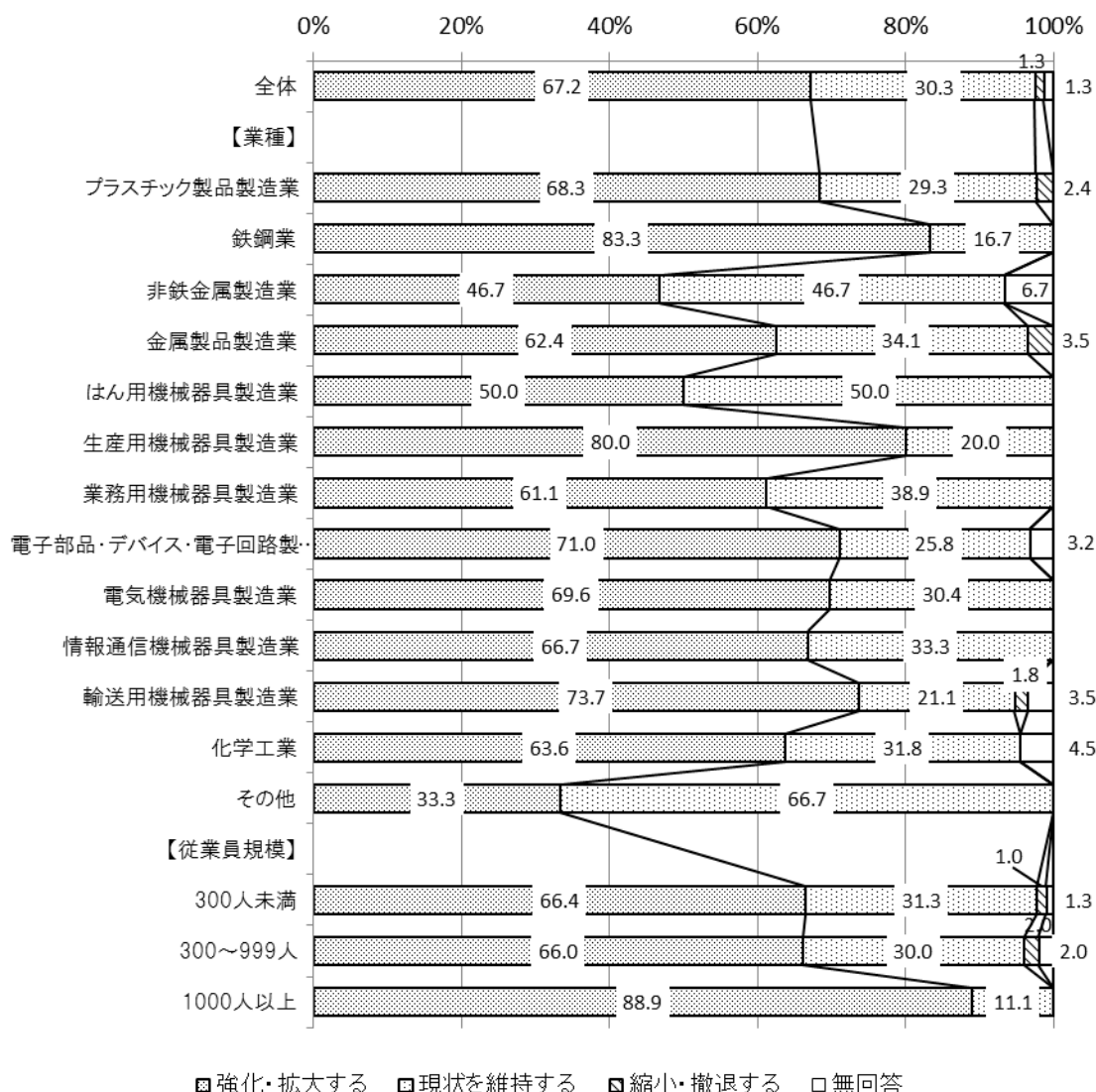
「今後3年間の海外生産比率の展望については、「強化・拡大する」が67.2%でもっとも高く、「現状を維持する」が30.3%でこれに続いた。「縮小・撤退する」は1.3%と極めて少ない。

業種別にみると「強化・拡大する」は「鉄鋼業」「生産用機械器具製造業」で相対的に高く、それぞれ8割の企業があげている。一方、「現状を維持する」の回答割合が高かったのは、「はん用機械器具製造業」「非鉄金属製造業」で約半数の企業があげた。

従業員規模の集計では、「1000人以上」規模で約9割（88.9%）が「強化・拡大する」と回答しており、「300～999人」「300人未満」の規模が6割台なのに比べ、高くなっている（図表4）。

図表4 今後3年間の海外生産比率の展望

(単位：%)



5. 4割強が国内生産は従来通りと回答

海外で生産活動を展開する中で、今後の国内の生産拠点についての考え方を複数回答で聞いた。もっとも回答割合が高かったのは「従来どおり生産活動を行う」で44.9%の企業があげている。これに「高精度が求められる製品など高度な製造技能が求められるものに絞って生産活動を進める」(37.9%)、「多品種少量生産の製品分野や生産変動への対応が必要な製品など生産管理が難しい製品に絞って生産活動を行う」(26.8%)が続いた。

従業員規模別にみると、「従来どおり生産活動を行う」は「1000人以上」「300~999人」で5割台なのに対し、「300人未満」では4割台(44.4%)とやや低くなっている。また、「高精度が求められる製品など高度な製造技能が求められるものに絞って生産活動を進める」は「300~999人」で約4割(44.0%)と他の規模よりも高かった(図表5)。

図表5 今後の国内生産拠点についての考え（従業員規模別）

（複数回答・単位：％）

	特開 化発 する ・試 作機 能に	動品国 をに絞 行絞う う て 生 産 活 の 製	行絞理な動製多 うつが製への分品品 て難品などの少種 生しなどや量生 産い製生が生 活製生産必産 動品産要変 をに管	産製る高 活造製精 動もの技品度 を進に能が求 めら る な れ	動従 を行来 うど おり 生 産 活	そ の 他	無 回 答
全体	19.4	22.7	26.8	37.9	44.9	3.0	1.8

【従業員規模】

300人未満	19.4	24.0	28.0	36.5	44.4	3.0	1.0
300～999人	16.0	18.0	22.0	44.0	52.0	4.0	4.0
1000人以上	16.7	27.8	27.8	27.8	55.6	5.6	-

6. 約半数の企業が国外での採用を増やす——大手では9割が採用増の方針

今後の国内外での採用方針について聞いた。国内では、「維持」が64.1%ともっとも高く、国内の採用数については現状維持が多数派となっている。一方、「増やす」と「減らす」はともに17.2%と同率だった。従業員規模別にみると、「維持」は規模に比例して高くなっており、「300人未満」では約6割（60.5%）だが、「1000人以上」では約9割（88.9%）と現状維持派が大多数を占めている。逆に「増やす」は規模に比例して回答割合が低くなっている点が特徴となっている。

一方、国外については、採用を「増やす」とする回答が約半数（50.5%）を占め、「維持」（40.9%）がこれに続いた。「減らす」は3.3%にとどまっている。

従業員規模別では、「増やす」は、とくに「1000人以上」では約9割（88.9%）と高い割合を示している（図表6）。

図表6 今後の国内外での採用方針（従業員規模別）

（単位：％）

	国内				国外			
	増 やす	維 持	減 らす	無 回 答	増 やす	維 持	減 らす	無 回 答
全体	17.2	64.1	17.2	1.5	50.5	40.9	3.3	5.3

【従業員規模】

300人未満	20.4	60.5	17.8	1.3	51.0	40.5	3.6	4.9
300～999人	10.0	70.0	20.0	-	38.0	56.0	2.0	4.0
1000人以上	5.6	88.9	5.6	-	88.9	11.1	-	-

7. 課題は派遣者の事前教育——必要な計画的な訓練と育成

生産活動の海外移転に伴い、技能系正社員の教育訓練に関してどのような課題が生じるかを複数回答で聞いた。もっとも高い割合を示したのは「海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある」で46.5%の企業があげている。次いで、「計画的に海外派遣要員の育成を行うための教育訓練を導入・拡充する」(31.6%)、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導することが難しくなる」(21.0%)の順となった。

従業員規模別にみると、「海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある」と回答した企業の割合は規模に比例して高くなっており、「1000人以上」では約7割(72.2%)の企業があげている(図表7)。Off-JTを含めた計画的な教育訓練と人材育成の充実が必要だと考える企業の割合が高いことがわかる。

図表7 生産活動の海外移転に伴う技能系正社員の教育訓練に関する課題(従業員規模別)

(複数回答・単位：%)

	難に輩上 指が司 導後が する部 こと下 がを、 的常 先	実・難 施し しに くく なる が	励活改 し動善 にく提 く案 なるや 小 集 団	すの海 事外 前派 教遣 育者 をの 充た 実め	導た要 入め計 のの 教育 育成 訓に 練海外 を派遣 行	その他	無 回 答
全体	21.0	10.1	4.5	46.5	31.6	9.8	17.2

【従業員規模】

300人未満	20.4	9.9	4.6	45.4	31.3	9.9	16.4
300～999人	22.0	8.0	6.0	50.0	26.0	8.0	20.0
1000人以上	27.8	11.1	-	72.2	61.1	16.7	11.1

8. 求められる能力はコミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント

現地に派遣する中核的技能者に求められる能力については、「コミュニケーション能力」が66.4%でトップ。これに「リーダーシップ」(46.5%)、「マネジメント力」(41.4%)が続いた(図表8)。

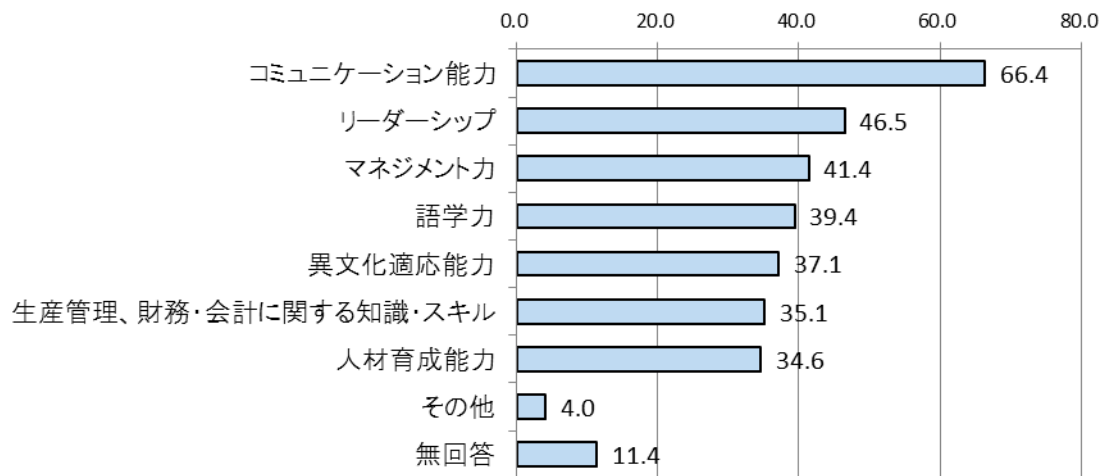
国内から現地に派遣する中核的技能者の数は足りているかという質問に対しては、「不足」(「やや不足している」と「不足している」の合計)が約6割(62.9%)で、「足りている」(「足りている」と「だいたい足りている」の合計)(23.9%)を大きく上回った(図表9)。

業種別にみても、ほとんどの業種で「不足」が「足りている」を上回っており、とくに「業務用機械器具製造業」「輸送用機械器具製造業」では約7割の企業があげている。

従業員規模別の集計では、「1000人以上」規模に比べ、「300～999人」「300人未満」で不足感がやや強く表れている。

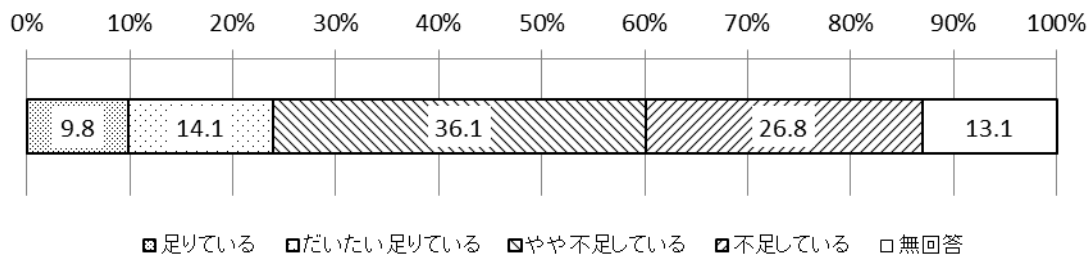
図表8 現地に派遣する中核的技能者に求められる能力

(複数回答・単位：%)



図表9 国内から現地に派遣する中核的技能者の過不足感

(単位：%)



9. 育成は海外出張・研修が最多——ついで配転、語学研修で

海外に派遣する中核的技能者の育成に向けてどのような取り組みを行っているかを複数回答で聞いた。もっとも高い割合を示したのが、「海外出張や海外研修の実施」で約4割(41.7%)の企業があげている。これに「人事ローテーションの一環として海外の生産拠点に配置」(25.8%)、「語学研修の実施」(21.7%)が続いた。

従業員規模別にみると、「海外出張や海外研修の実施」は「1000人以上」で他の規模よりやや低い一方、「語学研修の実施」はもっとも高い割合を示しており、語学研修の実施は規模が大きいかほど実施する傾向が強まっている(図表10)。

図表 1 0 海外に派遣する中核的技能者の育成に向けた取り組み（従業員規模別）

（複数回答・単位：％）

	施語学研修の実	人事ローテーションの海外の生産拠点に配置	コミュニケーション研修の実施	海外留学の機会を提供	海外出張や海外研修の実施	昇進・異格の基準に語学力を盛り込む	その他	無回答
全体	21.7	25.8	6.3	1.0	41.7	4.8	9.6	21.7

【従業員規模】

300 人未満	17.4	22.7	5.3	-	42.8	2.6	11.5	22.4
300～999 人	34.0	36.0	4.0	4.0	46.0	10.0	-	18.0
1000 人以上	55.6	33.3	33.3	11.1	33.3	16.7	5.6	16.7

1 0. 4 分の 1 の企業で人材不足のために海外展開を断念

一方、海外で生産活動を「展開する予定はない」と回答した企業(1844 社)に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「国内で安定した取引先があるから」が約 4 割（39.7％）と最も高い回答割合を示した。これに「海外に派遣できる人材がないから」（26.9％）、「海外に進出するための情報やノウハウがないから」（25.9％）が 2 割台で続いた。

従業員規模別の集計では、「300～999 人」で「国内で安定した取引先があるから」と回答した企業の割合が約 3 割（27.4％）と他の規模よりも低いが、「海外での大量生産には向かない高付加価値の商品が主力だから」は約 4 割（37.1％）と各規模の中でもっとも高い（図表 1 1）。

図表 1 1 生産活動を海外で展開しない理由（従業員規模別）

（複数回答・単位：％） n=1844

	海外での大量生産には向かない高付加価値の商品が主力だから	国内で国際競争力のある商品を生産しており、生産拠点を移転するメリットがないから	国内で安定した取引先があるから	海外に進出するための情報やノウハウがないから	海外に進出するための資金調達が難しいから	海外では受注先を確保できないから	海外に派遣できる人材がないから	海外では原材料・部品等の調達が困難だから	その他	無回答
全体	25.3	15.2	39.7	25.9	22.8	23.3	26.9	9.0	13.2	2.1

【従業員規模】

300 人未満	24.8	15.6	40.0	26.5	23.7	24.1	27.8	9.3	12.4	2.1
300～999 人	37.1	12.9	27.4	14.5	4.8	8.1	6.5	1.6	29.0	-
1000 人以上	14.3	-	57.1	-	-	14.3	14.3	-	42.9	-

回答企業のプロフィール

(社数) (%)

業 種	合計	2,608	100.0
	プラスチック製造業	298	11.4
	鉄鋼業	98	3.8
	非鉄金属製造業	107	4.1
	金属製品製造業	581	22.3
	はん用機械器具製造業	54	2.1
	生産用機械器具製造業	205	7.9
	業務用機械器具製造業	116	4.4
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	131	5.0
	電気機械器具製造業	386	14.8
	情報通信機械器具製造業	27	1.0
	輸送用機械器具製造業	347	13.3
	化学工業	179	6.9
	その他	34	1.3
	無回答	45	1.7

(社数) (%)

従 業 員 規 模	合計	2,604	100.0
	300人未満	2,324	89.2
	300～999人	132	5.1
	1000人以上	27	1.0
	無回答	121	4.6

JILPT 資料シリーズ No. 122

企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響に関する調査
～ものづくり産業を中心に～

発行年月日 2013年5月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2013 JILPT

Printed in Japan

*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)