

中小企業の海外経営戦略

——海外事業展開の現状と課題——

中山健

一 中小企業の海外進出動向

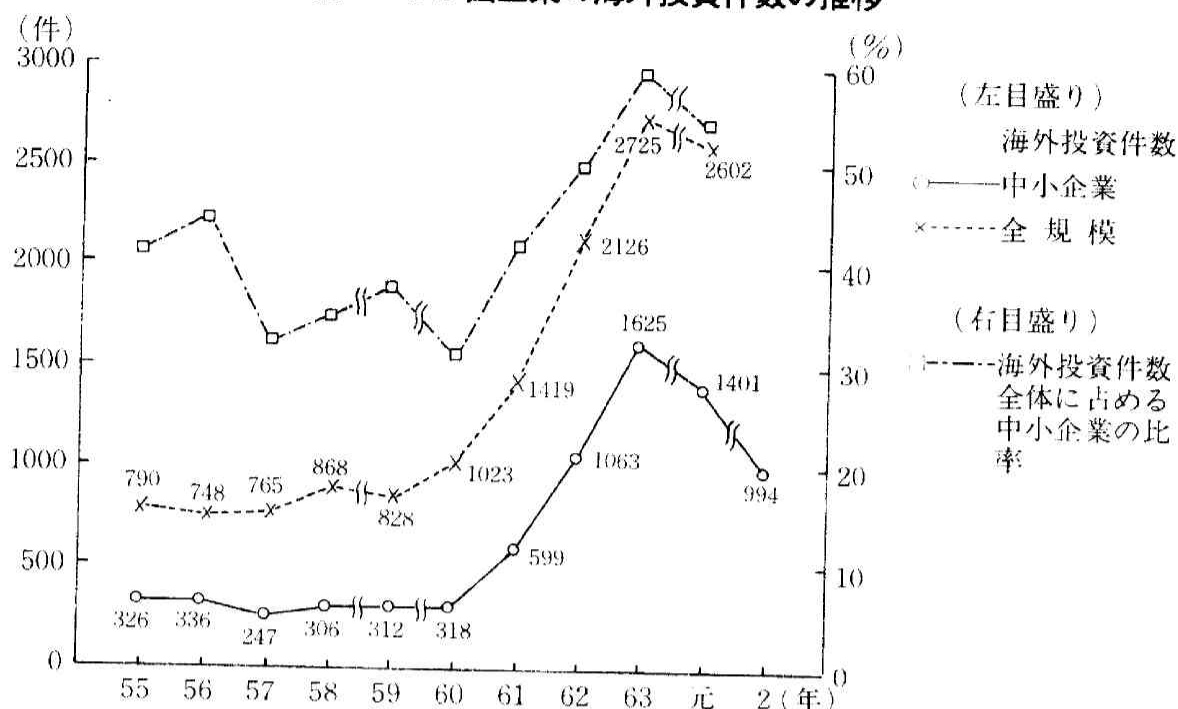
(1) 海外投資の全般的動向

我が国の、戦後の海外直接投資動向を概観すると次のようになる。企業の海外直接投資は昭和二六年に再開されたことに始まり、昭和四〇年代になって本格化するようになった。そうした中、一九七一年に実施された海外投資の自由化（許可制から届け出制への移行）や、同年起きたニクソンショックにより、七二年から七三年にかけて海外投資件数は大幅な伸びを示した。七三年には三〇九七件に達した海外投資も翌年起きた第一次オイルショックによる経済不況が影響して、七四〇七七年まで低迷状態が続いた。その後、七八年に二〇〇円を切る円高

（対ドルレート）によって二四〇〇件近い海外投資件数が記録されてからは八五年までの間、毎年二五〇〇件前後と横這いで推移してきた。ところが、一九八六年からは状況が一変する。とりわけ一九八五年九月のプラザ合意に端を発した急激な円高とその後の円高基調は、海外投資を飛躍的に増加させるに至ったのである。

こうした企業全体の動向と比較してみると、中小企業においても同様の傾向が見られるわけであるが、八六年以後の海外投資件数の増加率が大企業のそれを上回っている点と八五年以後、海外投資全体に占める中小企業の割合が上昇してきて、昭和六〇年に三一％だったのが六二年に五〇％、六三年には六〇％と過半数を占めるまでになった点は特徴的である。八五年の円高を起点として、

図1 わが国企業の海外投資件数の推移



資料：全規模…大蔵省統計，中小企業…通商産業省調べ

- (注) 1. 新規証券取得（現地法人の新設または新規資本参加）件数のみを対象としている。
 2. 中小企業の投資件数の中には、大企業との共同投資および個人投資を含む。
 3. 59年4月より、対象案件を投資額300万円超から1千万円超に変更、また、元年7月より1千万円超から3千万円超に変更したため、連続しない。
 4. 全規模は年度、中小企業は歴年の件数を比較したもの。

中小企業の海外投資が大企業以上に活発化してきたことがわかる。

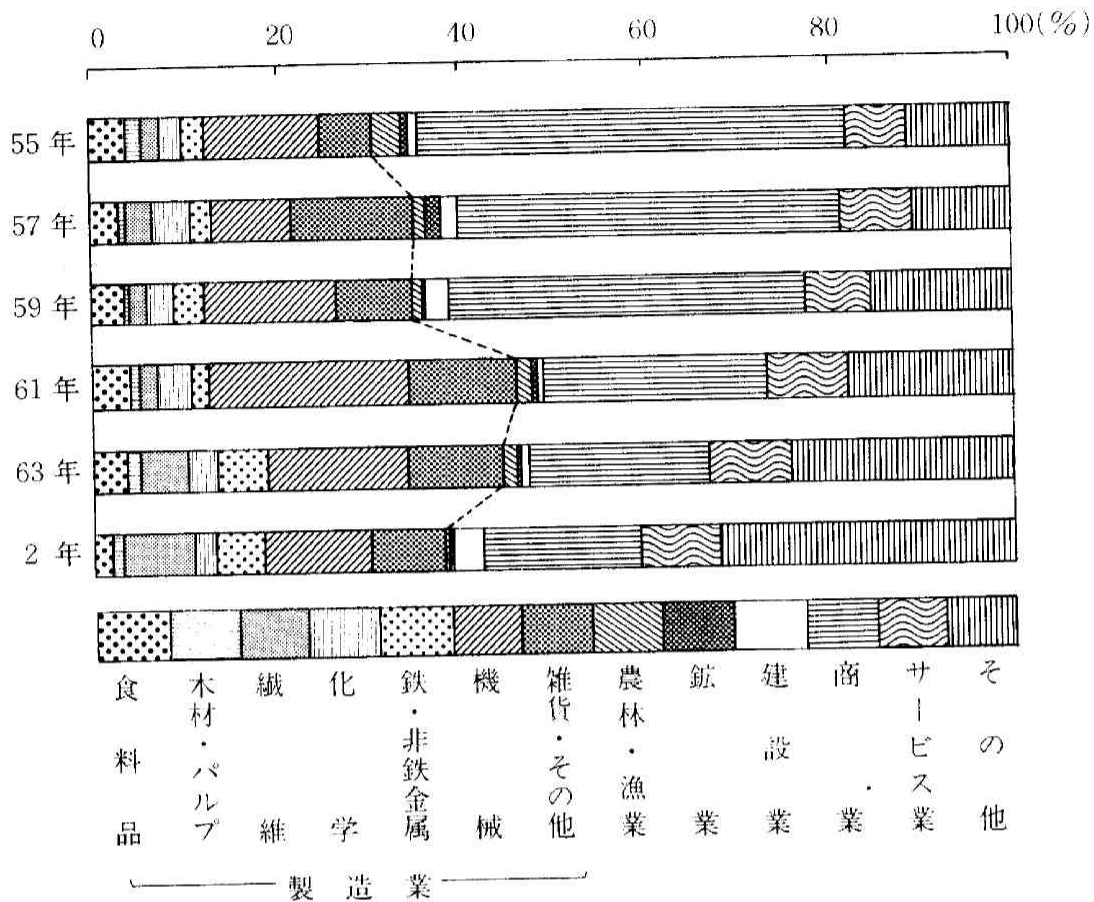
我が国産業は戦後四〇年間、輸出主導によって国際競争力の強化と経済成長を果たしてきたわけであるが、円高を契機として大企業ばかりでなく中小企業においても輸出関連産業や自動車、家電等の下請企業を中心に円圏脱出というグローバルな経営戦略を行う必要性に迫られたのである。しかも、日米構造問題を焦点とした欧米からの圧力、つまり貿易不均衡の是正、内需拡大、輸入増加等への要求が国内中小企業の海外進出をさらに促進する方向に作用してきたのである。

(2) 業種別、進出国別動向

中小企業の海外投資動向を業種別にみると、商業のシェアが減少する一方、その他（金融、保険、不動産など）の割合が増加してきている。中小製造業に関しては、全体としては増加傾向にあるものの六年を注視すると、繊維及び鉄・非鉄金属が大幅に増加した以外は減少ないし横這い傾向にある。

地域別にみると、昭和六二年までは北米及び欧州への進出割合が低下してきた反面、アジア地域への進出が増加してきている。アジアへの進出割合は昭

図2 海外投資件数の業種別構成比（中小企業）



資料：通商産業省調べ
 (注) 図1(注)1,2,3に同じ。

表1 国別進出計画件数

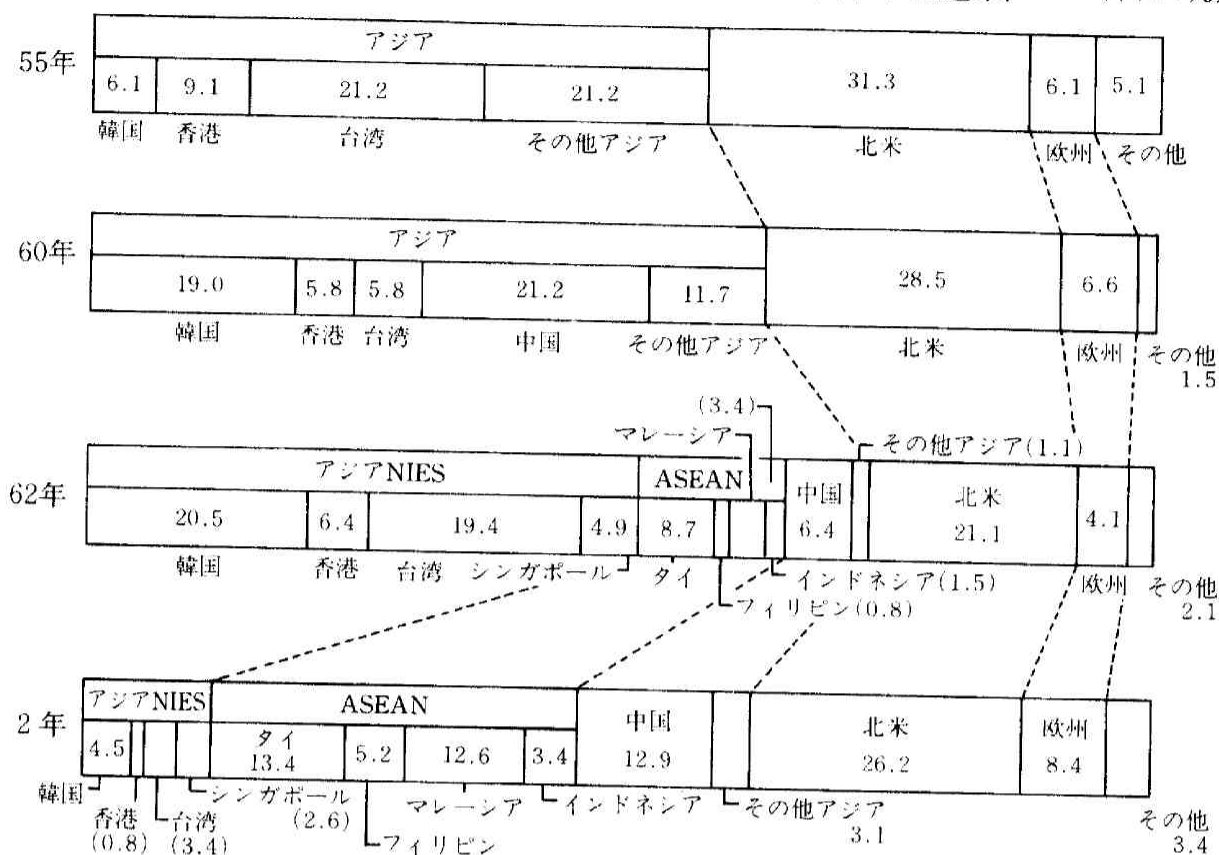
	計画中	構成比
北米	20	11.8
アジア NIES	36	21.3
ASEAN	78	46.2
タイ	29	17.2
マレーシア	25	14.8
インドネシア	16	9.5
フィリピン	8	4.7
中国	21	12.4
ヨーロッパ	1	0.6
その他	9	5.3
未定	4	2.4
合計	169	100.0

資料：中小企業金融公庫「海外進出企業調査」平成2年3月

和五五年に五七・六%だったが昭和六二年には七二・七%を占めるようになった。平成二年には六二%と若干低下したものの、アジア地域は進出先として依然重要な地位を占めていることに変わりはない。アジア地域における国別構成をみると、昭和六二年までは韓国、台湾をはじめとしたNIES諸国が進出先の中心であったが、平成二年にはアジア地域進出企業の半数以上がASEAN諸国に集中するようになった。また、中小企業金融公庫の調査（平成二年二

図3 海外投資件数の投資先地域別構成比(中小製造業)

(単位：%)



資料：通商産業省調べ

(注) 1. 図1(注)1,2,3に同じ。

2. 四捨五入のため、合計は100にならない。

3. 55年の中国への投資および55年,60年のシンガポール,ASEANへの投資は、その他アジアに含まれている。

月)によれば、今後海外進出を計画している中小企業の半数近く(四六・二%)がASEAN諸国を予定しているとしており、しかもその内の七割がタイあるいはマレーシアへの進出を計画している。

このように、アジア地域における進出先の中心がNIESからASEANへと移行してきた背景には、NIESにおける一九八六年以降の年率一〇%を越す高い経済成長率とそれに伴って生じた労働力不足、賃金上昇、労働争議の頻発、原材料費の急騰、GSP対象国(発展途上国を対象とする一般的特惠関税制度)からの除外(八九年一月)などにより、NIES諸国への進出メリットが低下したことが考えられる。

特に最近のNIES、ASEANの賃金動向をみると、各国とも軒並み二桁台の上昇を示しており経済成長を反映した高い伸び率となっている。ただ、NIESの賃金レベルはASEANに比べて明らかに高く、最低賃金、大卒事務職初任給とも、概ね二倍から三倍ないしそれ以上の賃金水準にある。NIES諸国の大卒事務職初任給は、

表2 アジア NIES, ASEAN の賃金動向
(カッコ内は日本円換算額, 一部推定を含む)

	最低賃金	上昇率(%)	大卒事務職初任給	上昇率(%)
韓国	192,700 ウォン (35,750 円)	16.4	420,000 ウォン (77,900 円)	8
香港	*5,100 香港ドル (86,700 円)	16	10,000 香港ドル (170,000 円)	15
台湾	9,750 台湾ドル (48,750 円)	10.5	20,000 - 21,000 台湾ドル (100,000-105,000 円)	10
シンガポール	★500-600 シンガポールドル (38,500-46,200 円)		1,200-1,300 シンガポールドル (92,400-100,100 円)	7-8
タイ	2,250 バーツ (12,500 円)	15.4	4,500-5,500 バーツ (24,300-29,700 円)	15
インドネシア	52,500 ルピア (3,680 円)	31.3	350,000 ルピア (24,500 円)	10
マレーシア	★300-350 M ドル (15,000-17,500 円)	10	700-800 M ドル (35,000-40,000 円)	10
フィリピン	2,950 ペソ (13,950 円)	32.6	2,500-3,500 ペソ	5-7

(注) *は製造業平均賃金, ★は工場労働者平均賃金, M ドルはマレーシアドル
(出所) 日経産業新聞(H 3. 1. 14.)

日本のそれと比較してもかなり高いレベルにきており、香港の場合、日本並みの賃金水準にまで近づいてきている。日本・NIES 諸国間の賃金格差の縮小は、生産コストメリットを追求する中小企業にとって NIES よりも ASEAN への進出を選択させる大きな要因となってきたのである。

二 海外進出の目的と進出形態

(1) 海外進出の目的と進出形態

中小企業が現地法人を設立する目的は「低廉・豊富な労働力の確保」が円高後に増加し「現地国及び周辺国市場が有望」、「第三国市場への製品供給」といった市場供給を重視する海外進出が減少した。特に顕著な伸びが「日本での人手不足」であり、最近三年間に海外進出した中小企業の四社に一社が挙げている。

生産コスト面で比較劣位にある労働集約型産業においては、そのほとんどが中小企業であるため円高により大きなダメージを受けやすい。しかもここ数年、日本国内ではいざなぎ景気を越す好況が続いているため、労働力不足が深刻化し賃金も高騰している。今年に入ってからは、中小企業の賃金上昇率が大企業を上回るペースで伸びており、

表3 中小製造業の現地法人設立目的の推移

	S. 55~59年	S. 60~62年	S. 63~H. 2年
1位	現地国及び周辺国市場が有望	低廉・豊富な労働力の確保	低廉・豊富な労働力の確保
2位	低廉・豊富な労働力の確保	現地国及び周辺国市場が有望	現地国及び周辺国市場が有望
3位	第三国市場への製品供給	現地国での消費者ニーズへの機敏な反応	日本国内市場への製品の供給
4位	海外情報の収集力強化	第三国市場への製品供給	日本での人手不足
5位	海外進出した販売先・親会社の受注確保	海外進出した販売先・親会社の受注確保	第三国市場への製品供給

資料：中小企業庁「海外進出実態調査」2年12月より上位5項目を掲載

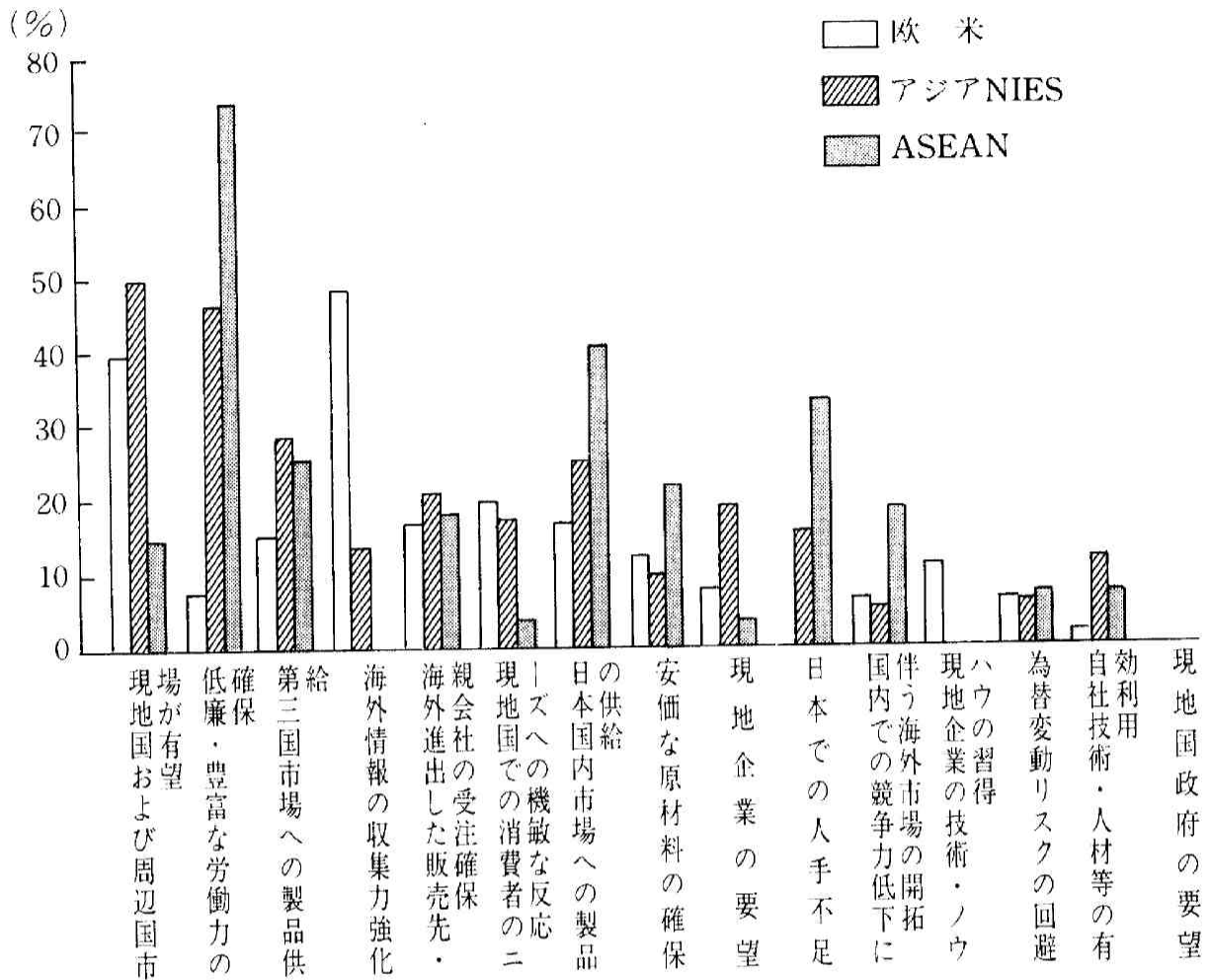
企業経営にとって人件費負担が最大の収益圧迫要因となってきた⁽¹⁾。こうした状況下において、国内中小企業が生産コスト面で優位性を保持するため、海外進出を図ろうとする傾向が強くなってきたのも当然な現象と解される。

地域別には、ASEANへの進出目的として、低い労働コストと労働力の容易な確保といった点を重視しており製品の供給先も日本国内が多いことから、生産コストを指向した労働力立地型の進出が特徴である。一方、欧米への進出目的としては、海外情報の収集や現地の市場を重視した目的が多く、マーケティングを指向した需要地立地型の進出が特徴である。アジアNIESへの進出は、ASEANと欧米の中間の特徴を有しており、今後はますます欧米のタイプに近づいていくものと思われる。

また、海外進出した中小製造業の内一八・四％は下請中小企業であるが、そうした企業はどのような目的で海外進出をしたのであろうか。

下請中小企業の海外進出の契機は「親企業との判断が一致」(四〇％)したためが最も多く、次いで「自発的判断」(三五％)、「親企業の要請」(二五％)と続く。親企業が海外展開を進めれば、これに伴って受注を維持・確保するために多くの下請中小企業が海外進出を迫られるのである⁽²⁾。最近、大手自動車メーカーの下請中小企業の

図4 80年代における中小製造業の現地法人設立目的（進出先地域別）



資料：中小企業庁「海外進出実態調査」2年12月
 (注) 複数回答のため合計は100を超える。

工業団地（一六社で構成）が、親企業
 の要請を受けて団地ぐるみで海外進出
 するといった集団進出の例も出てきた。³⁾
 また、多国間国際分業を展開する、
 新しいタイプの中小企業も散見される
 ようになってきている。こうした新し
 いタイプの中小企業は、日本にこだわ
 ることなくNIES、ASEAN、中
 国、アメリカといったグローバルな視
 点から、製品や部品毎に生産・販売面
 での最適立地を選択し、国際的なネッ
 トワークを築いている。そうした企業
 は、持ち前の小回り性、機動力といっ
 た中小企業の経営特性を生かしながら
 多国籍化を図っているのである。

三 海外進出の評価と問題点

(1) 海外進出の評価

中小企業は、自社の海外進出に対し
 てどのような評価を下しているのだら
 ろうか。

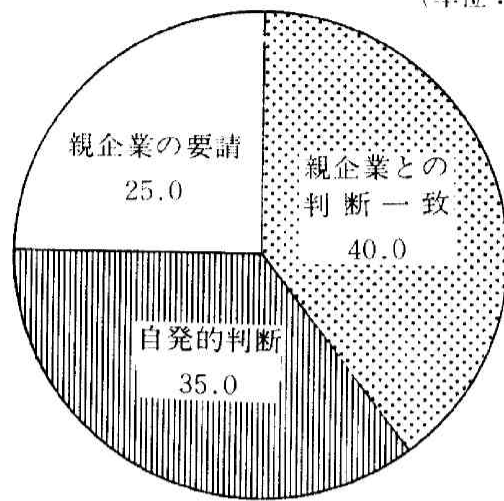
海外進出中小企業の六割強が、海外
 進出により大きなメリットを得ること

ができたとしており、中小企業における海外進出は一応成功しているといえる。しかし、大企業に比べるとその割合は未だ低い。これは、大企業の多くが本社の中に海外事業を担当する部署を有し、そうした企業では一国だけでなく多くの国に営業・生産拠点を設置するなどして、海外展開のノウハウをすでに蓄積しているのに対し、中小企業においてはそうしたノウハウを有している企業が少ないためである。

海外進出は中小企業のイメージ向上に寄与し、対外信用力を増加させる。また、労働集約部門の海外移転は人

図5 下請中小企業の海外進出の契機

(単位：%)



資料：中小企業庁「海外進出実態調査」63年12月

手不足の解消と低コスト生産を可能にする。組織面では国内本社組織の国際化が進展し、日本の経営の現地適応を図っていく過程で高度な経営が実現され、異文化インターゲットをもち管理の高度化が図れる、といった様々なメリットをもたらすのである。

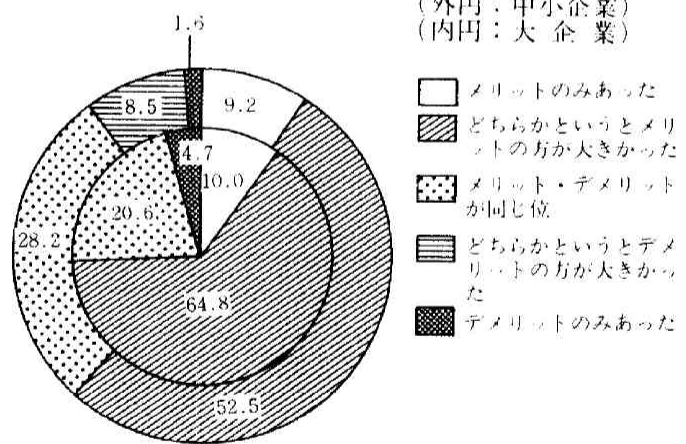
(2) 進出企業の経営問題

海外進出を果たした中小企業は、現地でどのような問題に直面するのであろうか。

現地法人経営における最大の問題点は、賃金水準の上

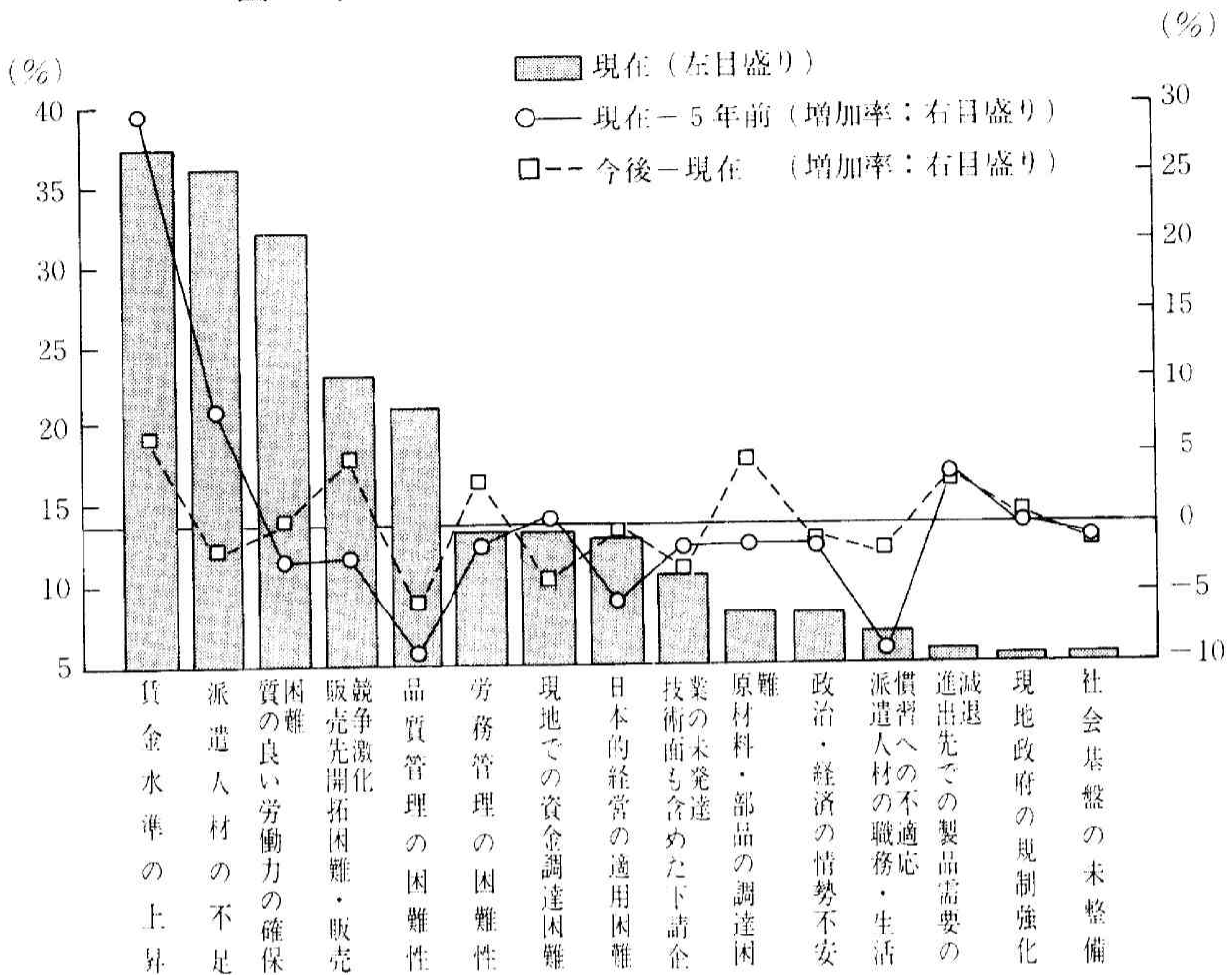
図6 海外進出に対する総合的な評価

(単位：%)



資料：中小企業庁「海外進出実態調査」2年12月
(注) 四捨五入のため、合計は100にならない。

図7 中小企業の現地法人経営における問題点の推移



資料：中小企業庁「海外進出実態調査」2年12月

昇である。前述したように、特にアジア地域において賃金上昇率が高く、低コスト生産を目的として進出した中小企業にとって、人件費負担が共通の問題となっている。当初、韓国に進出したものの、賃金の上昇に耐え兼ねてシンガポールに移転、その後中国へと生産拠点を移動させた企業もある。また、最近NIES諸国では労働力不足が目立ってきており、質の良い労働力を確保することが難しくなってきた。単に、安く大量の労働力が得られるからという理由だけで海外へ進出するのでは、いずれ当該地域での賃金上昇や労働力不足に見舞われた時に、経営を続けていくことが出来なくなってくるであろう。現地従業員のモラル向上や生産性の向上に努め、現地における競争力の強化を徐々に図っていくことが、今後必要となってくる。

次に指摘される問題点は、派遣人材の不足である。大企業に比べると、中小企業においては海外に派遣できる人材が確保出来ないのが実情である。現地の言語や国情、文化、習慣を理解し、何年間か海外に赴任

して、現地で指導できるだけの人材を養成するだけでも中小企業にとっては大変なことである。派遣人材の確保とその養成は、海外進出を行う上での大きなネックである。

また、販路面での問題も指摘されている。現地国やその周辺諸国での販売を目的に進出した企業にとって、現地国の工業化が進み技術力をつけてくると、競合製品や代替品が現れてくるようになる。そうすると、販売競争が激化したり、販路開拓が困難になったりして、撤退を余儀なくされる企業も出てくる。

その他、品質管理や労務管理といった問題、さらには日本の経営の適用が困難といった点を指摘する中小企業も多い。ジョブホッピングが盛んに行われる海外では、現地従業員を育成しても次々と転職していくため、品質管理や労務管理が十分に行き届かない、あるいは日本の経営の移植が難しいといった問題が生じている。

(3) 撤退要因と撤退事例

海外進出した中小企業もその全てが順調にいつているわけではない。何らかの理由により、やむなく撤退せざるを得ない場合も少なくない。中小企業事業団のフェイアウト調査(平成元年度)によれば、既に海外進出の実績がある中小企業二六四社のうち六三社(二四%)が

撤退・休眠をした経験をもっている⁽⁴⁾。

こうした撤退中小企業の実態を同調査結果により分析すると以下の様になる。

まず、進出期間については、撤退中小企業の三七%は進出後五年未満に撤退しており、七七%は一〇年未満に撤退している。海外進出中小企業の大半は進出目的を十分達成出来ないばかりか、なかには事業が軌道に乗らない内に撤退しているのである。そのため、撤退中小企業における投下資本の回収状況も良くなく、ほとんど(八九%)の企業において一〇〇%の投下資本回収は不可能であった。投下資本を全く回収出来なかった企業(三七%)も少なくない。他方、一〇〇%以上の回収が可能だった企業は約一割あるが、そうした企業は、進出期間が長く十分な利益が得られた、現地への経営権委譲に伴う株式譲渡益、精算時の不動産売却益等によって回収が図れたケースが主である。

次に撤退要因について考察を加えてみよう。撤退要因を、内部的要因と外部的要因に分けて考えると、内部要因では現地法人側の要因が、外部要因では経済的要因が強く影響している。個別の撤退要因を分析すると大きく四つの要因をあげることができる。まず、最も大きな要因としては「競争力の不振」があげられる。当該生産地域よりコストの安い他国で代替品が生産されたり、現地

国企業の技術力・販売力の向上が進出企業との競合を生み出す等、競争条件が厳しくなってくると、競争力の弱い企業は売上げ不振に陥り、次第に撤退に追い込まれることになる。ゴム製品を製造しているF工業(株)（従業員三五〇名）は台湾に生産拠点を設立。当初五年間は、業績が極めて順調であったが、その後韓国製品との競合激化、台湾製の安値製品（代替品）の台頭、輸出先である米国の需要減等の影響で赤字が増大、一九八八年撤退するに至った。

二番目の撤退要因は「パートナーとの不調和」である。現地のパートナーを得て、合弁で事業を実施していく場合、パートナーといかに協力して事業を円滑に推進していくことができるかが重要になってくる。パッキングを製造しているE社（従業員九〇名）は、得意先企業（国内）の社長を通じて台湾のメーカーを紹介され、その企業に技術指導を行うことになった。そして合弁で商社を設立し、その商社を通して製品を日本に輸入することにした。生産開始後一年かかってある程度の製品ができるようになったが、品質や納期のトラブルが度々発生し、また一度トラブルが発生すると長く尾を引き、パートナーとの関係もすっかりいなくなつた。その他にも様々なトラブルが生じたこともあり、事業継続に困難を感じ撤退することにしたという。

三番目の撤退要因としては、「フイジービリティスタディー（F/S）の不十分、不完全」が挙げられる。木製家具製造のM家具（従業員五〇名）はインドネシアに工場を設立し、民芸家具生産を始めた。しかし、現地の労働慣行に関するフイジービリティスタディーを十分行っていなかったため、生産性が上がらず、品質もほとんど向上しなかった。加えて合弁相手である現地経営陣についての事前チェックが行われていなかったため信頼関係が保てず、数年後に撤退するに至った。

四番目に「人的資源の確保難」が指摘される。日本の国内と違い、従業員の定着率が悪いことが一般に言われているように、国民性や文化、価値観の違いから「年々三分の一近くが転職してしまい、三年半で従業員がそっくり入れ替わる」（韓国、皮革手袋メーカー）のが実情で、品質管理技法がなかなか定着せず、不良率も思うように改善されないといった問題が生じている。また、現地事業を軌道に乗せるため、何人かの日本人スタッフを派遣するわけだが、派遣人材の不足から撤退に追い込まれるケースも少なくない。特に経営管理や労務管理、生産管理を十分に指導できる人材（候補者）は人数も限られる。中小企業では「現地で的確な舵取りが出来るような優秀な人材がいたとしてもその人には先ず本社で活躍してもらふこととなり、本社が手放すのは難しい」（米

表4 撤退要因

分類	番号	要因	韓国	台湾	中国	フィリピン	シンガポール	マレーシア	インドネシア	米 国	カナダ	パナマ	オーストラリア	ニュージーランド	ブルガリア	合計	
内部的要因	1	市場調査, F/S の不完全, 失敗	1	1			1	1	1	6	1			1		13	
	2	資金調達の難しさ															
	3	日本側投資会社間の方針不一致			1									1		2	
	4	親会社の経営悪化		1	1												6
	5	親会社の海外戦略の変更	2	1			2	1			4						8
	6	派遣人材の不足		3							4						7
				(36)													
	現地法人側要因	7	現地パートナーとの不調和	2	8	1		1	1		1					1	15
		8	マーケティング活動の不足	1	1			1			6	1					10
		9	設備と生産技術の不適正	3	6				1		1					1	12
		10	品質管理の困難		7				2	1	1						11
		11	労務管理の困難		2						4						6
12		原材料・部品調達の困難	1	1	1					1	1			1		6	
			(60)														
外部的要因	13	部品需要の不振・悪化	4	3			3	2		3				1		16	
	14	製品価格の低落	1	4						2						7	
	15	競争条件の悪化	1	2			1	2	1	3						10	
	16	設備建設費用の増大		1	1											2	
	17	原材料価格の上昇		2	1				1	1	1					6	
	18	賃金水準の上昇	1	2			2									5	
	19	高金利, 資金難	1				1									2	
	20	現地通貨の(切下げ/切上げ)	1	1	1				1	3						7	
	21	経済摩擦-同業者等の反発						1								1	
				(56)													
政策的要因	22	設備, 原材料の輸入制限		2		1	1									4	
	23	輸出入政策の強化															
	24	ローカル・コンテンツ率の強化															
	25	経営の現地化要求	1	1			1						1			4	
	26	現地資金調達の規制			1	1		1								3	
	27	対日利益送金の制限															
	28	現地政府の価格規制			1											1	
	29	技術移転・技術流出の規制															
	30	課税の強化	1												1	2	
	31	外資優遇措置の不履行や廃止	1			1										2	
	32	上記以外の現地政府の規制	2												1	3	
	33	第3国政府の規制					2									2	
			(21)														
政治・社会的要因	34	反外資思想とナショナリズム		1												1	
	35	政情不安・社会不安			1	1										2	
	36	政権の異動・消長					1									1	
	37	異文化摩擦の増大		1												1	
	38	公害・環境問題	2													2	
	39	労働運動・学生運動の高揚															
	40	国際紛争の激化															
				(7)													
その他	41	災害・事故															
	42	犯罪・訴訟問題								1						1	
	43	その他		1			1			1						3	
進出企業数			6	12	2	1	4	3	1	12	1	1	1	1	1	46	

(1事例につき5つまでの複数回答)

資料：中小企業事業団情報調査部「海外進出中小企業のフェイドアウト事例」平成2年3月

ハワイ・フィルム現像業)のが実情である。中小企業であるが故に人材確保は難しい状況にある。

海外進出が盛んになるほど撤退する企業も後を絶たないわけだが、こうした「撤退」は必ずしも本社経営にマイナスとなったわけではない。撤退経験を生かし、その後の海外事業を進めている例が多く見受けられる。また、最近の円高の定着が、撤退経験のある中小企業にも新たな海外事業の展開を促している。

四 海外進出中小企業の経営課題

——海外進出の円滑な推進のために——

(1) 経営の現地化 (日本的経営の現地適応可能性)

戦後日本の驚異的とも言える経済成長を果たした原動力として多くの国から注目されているのは「日本的経営」である。日本の経営の特質は、個人の利益よりも集団の利益を優先させる集団主義、経営家族主義、人間尊重主義といった点であり、欧米の個人主義、契約主義、機能主義とは異なる。

以前までは、日本の経営は後進的で特殊なものと思われてきたが、最近では、円高による立ち直りの早さを見てわかるように日本の経営の優秀さと普遍性が強調されるようになってきており、いかにして海外の企業に移植出来るかが研究対象となってきた。文化や価値意識

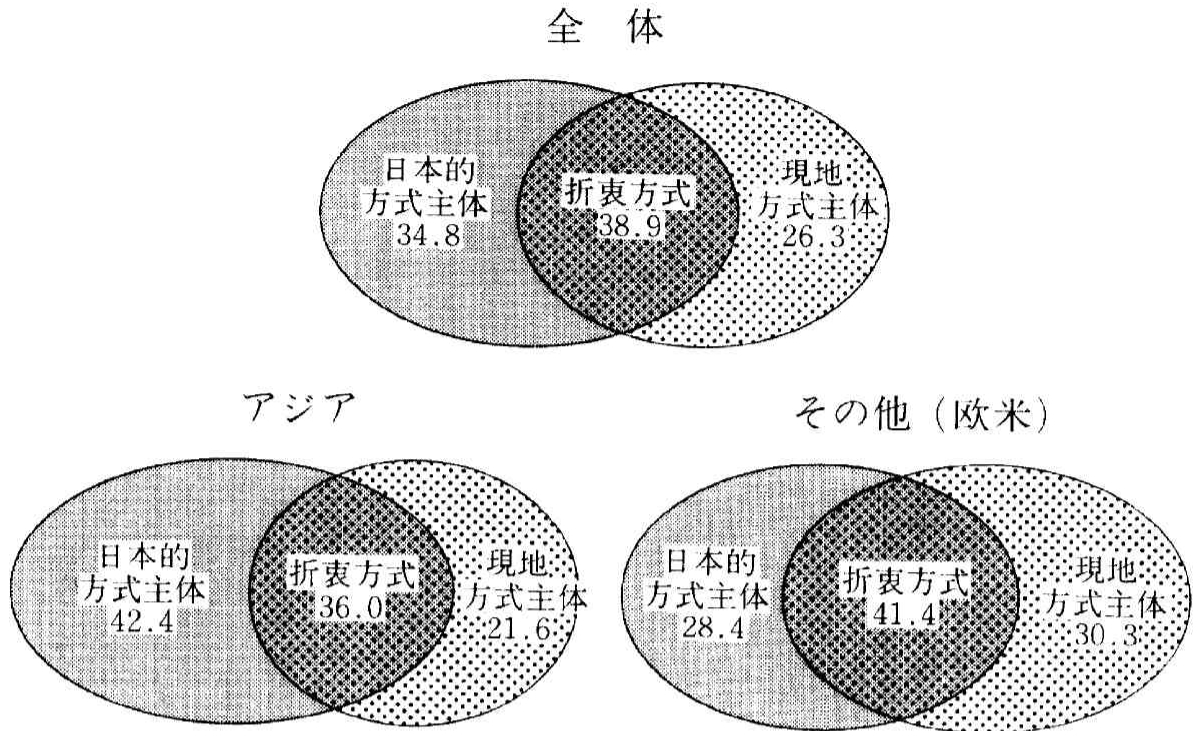
の違う海外に日本的経営をそのまま持ち込むことは難しいとみるのが識者の一致した考えである。

海外進出中小企業では日本の経営をどのように導入しているのだろうか。経営方式の導入パターンとしては三通り考えられる。一つは、日本の経営を主体とした方式であり、もう一つは現地経営を主体とした方式である。そして三番目は日本の経営と現地経営をミックスさせた折衷方式である。最も導入割合が高いのは折衷方式(三八・九%)であり、次が日本の方式主体(三四・八%)である。現地方式主体は導入割合が最も低かった。地域別にみるとアジアと欧米では経営方式の導入に違いがみられる。経営方式の主流はアジアでは日本の方式主体であるが、欧米では折衷方式である。また、アジアでは現地方式主体が、欧米では日本の方式主体が最も少ない。欧米の日系企業では、経営方式の改善が進み日本的経営、現地的経営の双方の良さを取り入れた折衷的な方式が定着してきている。アジアにおいても、今後折衷的な方式が増えてくるものと予想される。

日本の経営を全て移植することは出来ない。それでは何が移植できて、何が移植出来ないのだろうか。この問題に関しては、現在多くの専門家により研究がなされている。

石田英夫氏(慶応大学)によると、人材管理の柔軟性

図8 海外進出中小企業の現地経営方式



資料：商工中金『商工金融』「NIES等への海外直接投資の現状と問題点」1990年4月号のデータを使用し、図表化した。

(フレキシビリティ)は日本企業の競争力を支える重要な要因であり、生産効率と品質の向上に大きく寄与している点を指摘されている。フレキシビリティには三つの要因があり、それは①労働者の仕事の仕方の柔軟性・拡張性、②マネジメントと労働者の間の境界の柔軟性、③職場と私生活の間の境界の柔軟性である。前者二つのタイプは外国でも受入れ可能な普遍性をもっているが、三番目のタイプは外国では実行できないし、我が国でも改善すべきだとしている⁽⁵⁾。

また、河野豊弘氏(学習院大学)は国内生産における優位性を海外でも実現するために、日本の経営における革新的な戦略、つまり積極的新製品の開発、積極的な設備投資、品質重視の生産システムなどを海外に移植することが必要であるとしている。そして、成長重視、成長指向、トップの集団的意思決定、技術関連多角化、小集団活動と提案制度、経営理念の強調、雇用の保証などは移植可能であるとし、全員現地人の経営者、高度のジャストインタイム方式、資格制度、不明確な仕事、社歌を歌う、組織同一化への過度の期待、ミドルの遅い昇進、年功重視といった事項は移植困難であるとしている⁽⁶⁾。

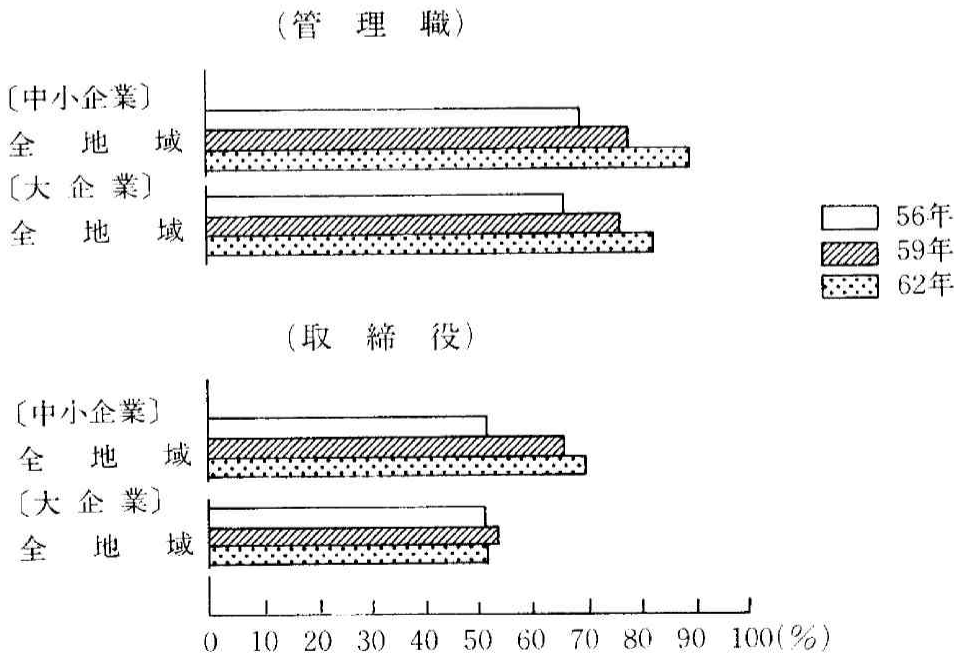
日本の経営における優れた経営制度や慣行は積極的に取り入れていく必要があるうし、現地経営とうまくミックスさせ、交配させることで日本の経営のハイブリット

化が実現されるのである。その際、重要なのは派遣人材と現地人の間のコミュニケーションである。異文化間のコミュニケーションギャップを埋め、円滑な経営活動を遂行するため、異文化インターフェイス管理に力を入れていくことが必要となってくる。

海外進出が年々増加するにつれ現地政府等からの現地化要請は強まってきているが、中小企業における経営の現地化、特に人の現地化はかなり進んできています。現地法人における現地人雇用比率は、管理職に関しては、年々現地人材の登用率は高まってきており、昭和六二年時点で九割に達している。しかも、大企業の現地人雇用率を上回っている。取締役については、昭和五六年時点では、大企業の現地人雇用率を下回っていたが、昭和五九年以降、大企業の雇用率を大きく上回っている。

中小企業においては管理職、取締役とも現地人登用割合が高く、人の現地化が大企業以上に進んできているのである。この点に関しては、次のような理由が考えられる。中小企業は大企業に比べて人的資源に余裕がないため、現地に派遣できる人材には限りがある。しかも、一般に派遣期間は短い。したがって、現地人雇用者を積極的に管理職や取締役に登用し、権限の委譲や技術移転を押し進め、経営の現地化を早く行う必要があるためである。

図9 現地法人における現地人雇用比率



資料：通商産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

今後ますます経営の現地化要請は強まるであろう。中小企業も経営の現地化をより一層進めていくと同時に、現地の経済、社会に積極的に貢献していくことが期待されている。そうした中、雇用機会の創出や技術移転、現

地企業の活用、現地国際収支への寄与といった面で貢献がなされる一方、研修生の日本受入れ、現地教育機関への寄付、コミュニティ活動への支援・参加、日本文化の紹介といった現地での融和活動にも中小企業は主体的に参加し始めている。

(2) 現地における人材養成

海外進出が活発化するにつれて、現地の人材をいかに養成するかが、重要な問題となってくる。発展途上国等では、現地政府からの経営現地化に向けての指導も行われているが、中小企業では自社で独自に現地人材を養成する場合に種々の困難が伴う場合が多い。そこで、海外進出中小企業における現地人材の養成がどのような状況にあるのか、検討することにしよう。

中小企業における現地研修は、階層別によるその内容・方法は違っている。現地雇用従業員に対する研修は、現地駐在員あるいは現地人管理者によるOJTが中心であり、研修内容も品質管理や技術指導、作業管理といった面での職業訓練が主体となっている。そして、経営幹部に対しては原価管理や財務管理、人事管理といった経営管理研修を行うのが一般的である。

現地で研修を行う場合に大きな問題となるのは、日本人スタッフが多忙なため十分な研修が出来ない点である。

特に中小企業では、派遣スタッフも限定されるため従業員研修を十分行い得ないのが実情である。また、従業員の基礎学力不足も欧米に比べると東南アジアにおいて問題点として指摘されている。その他、専門研修機関の不足や適当な教材の不足といった点も指摘される。欧米に比べアジア、特に東南アジア地域での現地研修の難しさが浮き彫りとなっている。

こうした現地研修とは別に、日本へ現地従業員を招聘して研修を実施している中小企業も多い。そうした企業の日本での研修は、経営幹部については日本社の経営方針を周知してもらい、日本の文化・社会への理解を深めてもらうことを目的としたものであり、日本的な経営システムや経営風土を体験することで、その後の経営の現地化を円滑にすすめていこうとするものである。技術者や一般従業員の日本での研修については、技術の習得や業務遂行能力の向上等、実務的な知識の習得を主たる目的としている。日本での研修は、中小企業のほとんどが外部研修機関への派遣を行わず、自社内の工場で行っているのが現状であり、OJTによる技術研修に力点がおかれている。

こうした、日本で実施する研修は、多くの中小企業にとって高い効果を上げている。研修の具体的内容としては、技術の習得、品質の安定、生産性の向上が主であり

表5 現地研修の問題点

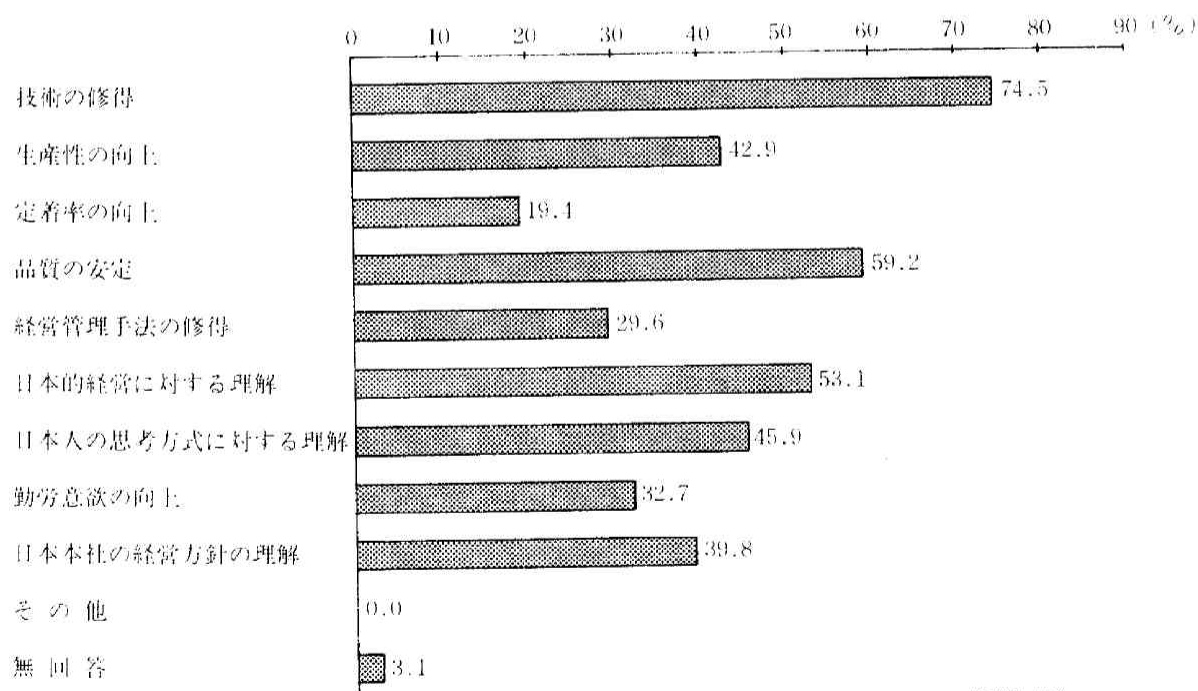
(単位：件)

	サンプル数	日本が多忙でスタッフが少ない	研修が出来るだけ十分な	適切な教材を準備出来ない	外部に適切な講師がいない	専門研修機関が不足している	従業員の基礎学力が不足	従業員に学習意欲がない	特に問題はない	その他	無回答
合計	155	52 33.5	20 12.9	14 9.0	19 12.3	34 21.9	17 11.0	23 14.8	6 3.9	51 32.9	
〔進出地域別〕											
アジアNIES	57	22 38.6	10 17.5	5 8.8	8 14.0	11 19.3	8 14.0	9 15.8	3 5.3	14 24.6	
東南アジア(中国を含む)	38	19 50.0	7 18.4	5 13.2	9 23.7	18 47.4	5 13.2	2 5.3	1 2.6	7 18.4	
北米 / 欧州	47	8 17.0	2 4.3	3 6.4	1 2.1	2 4.3	3 6.4	9 19.1	1 2.1	26 55.3	
その他	11	2 18.2	1 9.1	1 9.1	—	2 18.2	1 9.1	3 27.3	1 9.1	4 36.4	
無回答	2	1 50.0	—	—	—	1 50.0	—	—	—	—	

(複数回答)

資料：中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所「研修事業の海外展開と海外からの研修生の受入に関する研究」平成元年度

図10 日本で実施した研修の効果



(複数回答)

資料：表5に同じ

生産能力の改善に大きな効果を上げている。また、日本的経営に対する理解や日本人の思考方式に対する理解を深めるといふ点で効果的であったとしている。定着率の向上や勤労意欲の向上といった面でも貢献している。

日本での研修も多くの中小企業の間で導入されてきているが、問題点も幾つか指摘される。それは、「人材、設備、資金」が大企業に比べ脆弱な中小企業では、なかなか自前で研修施設や体系だった研修カリキュラム、研修講師を揃えることが難しい点である。また、旅費、宿泊費を含めて一人当たり三〇〇五〇万円程度かかる研修費用も中小企業にとっては大変な出費になる。

海外進出後に円滑な経営活動を行っていくためには、出来る限り現地人材の育成に力を注ぐことが必要である。労働者のモラルを高め、品質の向上と生産能力の向上に寄与できる人材を養成することが、ひいてはスムーズな技術移転と経営の現地化を進めていく上で重要な要件となってくるのである。

注

(1) ㈱協和中小企業経営研究所が平成三年三月末に行つた「企業経営動向に関するアンケート調査」によると、八割を超える中小企業において労働力不足があり、当面の利益率を低下させる最も大きな問題点として七割の企業が「人件費負担増」を指摘している。

(2) 親企業の海外進出の高まりが下請中小企業への受注減等、下請分業構造に影響を及ぼしている実態とその対応について考察したのが『親企業の海外展開と下請企業の対応に関する研究』（中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所、昭和六一年度）である。

(3) 平成元年版『中小企業白書』（中小企業庁）掲載事例。

(4) 『海外進出中小企業のフェイドアウト事例』中小企業事業団・情報調査部、平成二年三月。同報告書では、過去に海外進出をしながら、何らかの理由によりフェイドアウト（撤退・休眠等）に至った経験のある中小企業に關し、その海外進出及びフェイドアウトの背景、要因、撤退等の問題点を中心に調査した結果をまとめている。

(5) 石田英夫稿「比較日本論」一九九一年六月三日付日本経済新聞。

(6) 河野豊弘稿「国際化と経営」一九九一年六月三日付日本経済新聞。

(7) 異文化インターフェイス管理とは林吉郎氏（青山学院大学）によれば「組織内の異文化グループ間の接点に位置して、上位者からの機能情報を下位に伝達し、下位のフィードバック情報を上位に伝達することを通じて、経営のプロセスの効率化を図ること」である。同氏著『異文化インターフェイス管理』有斐閣 一九八五年。

(8) 平成三年版『中小企業白書』（中小企業庁）第一章第三節「国際化と中小企業」参照。

参考文献

- (1) 『中小企業白書』(中小企業庁) 昭和六一〜平成三年版。
- (2) 『中小企業構造の変化』中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所、平成元年度。
- (3) 『研修事業の海外展開と海外からの研修生の受入れに関する研究』中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所、平成元年度。
- (4) 『中小企業の海外進出』(財)商工総合研究所、中央経済社、平成二年三月。
- (5) 『中小企業のアジア向け投資』経済協力シリーズ、アジア経済研究所。
- (6) 『商工金融』「NIES等への海外直接投資の現状と問題点」商工中金、一九九〇年四月号。
- (7) 『中小企業金融公庫月報』「新段階に入った中小企業の海外投資」中小企業金融公庫、一九八九年一〇月号。
- (8) 同上「東南アジアの動向と日本の中小企業の対応」中小企業金融公庫、一九九一年四月号。
- (9) 『商工ジャーナル』「アジア進出日本企業と現地の眼」日本商工経済研究所、一九九一年四月号。
- (10) 『中小企業経営の国際化戦略』東京都商工指導所、昭和六二年度版。
- (11) 吉原英樹、林吉郎、安室憲一著『日本企業のグローバル経営』東洋経済、一九八八年。
- (12) 佐久間賢著『日本的経営の国際性』有斐閣、一九八三年。
- (13) 石田英夫著『日本企業の国際人事管理』日本労働協会、一九八五年。
- (なかやま・たけし) 中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所 研究指導員