

中小企業の海外事業展開による 人材確保・育成についての課題

井上 忠

キーワード：中小企業、海外事業展開、人材確保・育成

1. はじめに

日本国内において、少子高齢化などの人口減少により今後も国内の市場が縮小し続けてるといわれている。そんな中、この現状の打開策の1つとして、アジアをはじめとする新興国の魅力的な市場を求めて、海外に事業を拡大する動きが大企業だけでなく中小企業にも見られるようになった。中小企業の海外事業展開についての件数は、2009（平成21）年の1万4879件から2010（平成22）年には1万6926件へ、そして2011（平成23）年には1万5011件と減少しているが、全体的に低下することなく、増加傾向にあることがわかる¹。

海外事業展開を行っている企業の近年3年間の国内における売上高、営業利益、設備投資額、従業員数の変化をみると、海外生産が増えると国内拠点における業績も増加する傾向がある。また、海外生産の増加に伴い海外子会社の業績も向上し、その上昇幅は国内におけるそれよりも大きい。つまり、海外生産を拡大している中小企業ほど、国内の事業規模や従業員数も拡大する傾向にあることがわかる。

しかし、一般に、日本企業の海外事業展開にあたっては多くの課題や問題点がある。日本政策金融公庫総合研究所が2012年8月に行った「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート²」の結果をみると、最も多かったのは「資金がない」（42.3%）で、「国内だけで十分である」（41.1%）、「人材がない」（34.0%）、「海外とのコネクションがない」（27.5%）が続いている。このように経営資源に関する項目が上位を占めており、経営資源の不足が問題になっていることが分かる。経営資源が制約されてい

¹ 中小企業庁「中小企業実態調査」2008年～2012年確報。

² 同上。

る中小企業ならば、なおさらのこと、海外展開は容易ではない。

企業の経営資源には、一般的にヒト、モノ、カネ、情報の4つがある。それぞれの重要性は、経営方針・戦略により異なるが、「企業は人」と言われるように、企業の経営戦略の実行と成長のためには、「ヒト」が、最も重要であり、上記の調査でも人材の課題が上位にきている。中小企業が自ら人材確保や育成に努力し、工夫していくことで課題を解決していくことが可能となると考える。

本稿では、上記の調査の中でも上位を占める課題である海外事業展開における「人材」について重点を置き、中小企業がこの課題に対して、どのように対応したかを事例を用いて考察していきたい。

2. 中小企業の海外事業展開による人材の現状と課題

内閣府(2011)は、「国内需要の成長に大きな期待ができない我が国企業にとって、海外の成長の取り込みは重要な課題である」と指摘する³。政府が2013年1月に取りまとめた「日本経済再生に向けた緊急経済対策」では、日本企業の海外展開支援をイノベーションの促進などと並ぶ成長戦略の柱に挙げている⁴。こうした動きのなかで、政府は2010年10月に「中小企業海外展開支援会議」を立ち上げ、2011年6月には「中小企業海外展開支援大綱」を取りまとめるなど、中小企業の海外展開を積極的に支援する方針を明確にしている。しかしながら、海外に進出する中小企業の割合は多いとは言えず、総務省「2009年経済センサス-基礎調査」によると、海外に子会社を保有する企業の割合は、常用雇用者300人以上の企業では19.4%であるのに対し、同300人未満の企業では0.3%にとどまっている⁵。以上の結果から、海外に進出する中小企業の割合は多いとは言えず、困難な状況であることがわかる。

中小企業庁の調査によると、海外ビジネス(輸出または直接投資)を行う中小企業のうち約6割が人材について「いるが不足している」または「必要だがいない」と回答した。従業員300人超(資本金3億円以下)の中小企業では約9割に達する⁶。

人材の不在・不足による影響については、「海外市場で見込んでいた売上・利益を達成できない(33.6%)や「海外拠点を出せない、増やせない」(28.5%)という回答が上位を占めた。人材の問題は中小企業の海外展開の足かせとなっている⁷。

³ 平成23年度 年次経済財政報告 7月。

⁴ 同上。

⁵ 同上。

⁶ 中小企業白書(2014)。

⁷ 中小企業庁 中小企業実態調査(2014)

ジェトロが行ったヒアリング調査⁸によると、人材の育成に関して、自力での人材育成が難しく、大企業では人材の育成のために比較的大掛かりな取り組みが行われているが、資金、時間、人員などに限りがある中小企業にとって、同様の取り組みを行うことは難しいなどがわかった。

労働政策研究・研修機構が2010年2～3月に機械・金属関連の中小企業を対象に行った調査(「中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発」)⁹では、企業が人材の教育訓練を進めるための課題として、「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」社外の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」などの回答が上位を占めた。同機構が2009年1～3月に実施した中小サービス業を対象とした調査(「中小サービス業における人材育成・能力開発」)でも同様の結果がみられた。

人材の確保に関しては、海外駐在員候補がいないという声もあった。これには、海外展開の経験が乏しく現地での具体的な業務や生活のイメージがわからないため、社員の中から海外駐在に適した人材を絞り込めないというケース(自動車販売・整備)のほか、「社内に海外駐在の希望者がいない(水産物製品関係)」という意見も挙げられる¹⁰。一般に、海外勤務では仕事や生活環境の変化などさまざまな苦勞が伴う。若手人材を中心に「内向き志向」があるともいわれる中、海外赴任要員の確保に苦心する中小企業は多い。その他の課題としては、「採用活動で、国際ビジネスを行うのに適した学生を集めることが難しい(物流)」など、採用そのものの難しさが挙げられる。日本企業全体で人材への需要が高まる中、語学力だけでない優秀な人材を、中小企業が通常の採用活動の中から確保することの難しさがある。

海外事業展開先の経営を早期に安定させるように、工場の立ち上げ現地生産拠点の運営といった、海外展開に必要な知識や経験を豊富に持つ人材を現地に赴任させる必要がある。具体的には、現地での管理職や知識・文化や言葉を理解した人材といった、事業運営を任せられる人材である。しかしながら、そうした人材は限られており、国内の人員体制が手薄になるなどの理由から海外赴任を命じることは難しいとする中小企業は多い。中小企業自ら、社内で人材を育成しようと考えても、社内に海外実務を教えられる人材がいないことや、地方の中小企業の場合、地元で働きたいと強く思う従業員が多く、海外勤務に前向きな人材を見出すことが難しいといった理由から、社内育成は困難である。

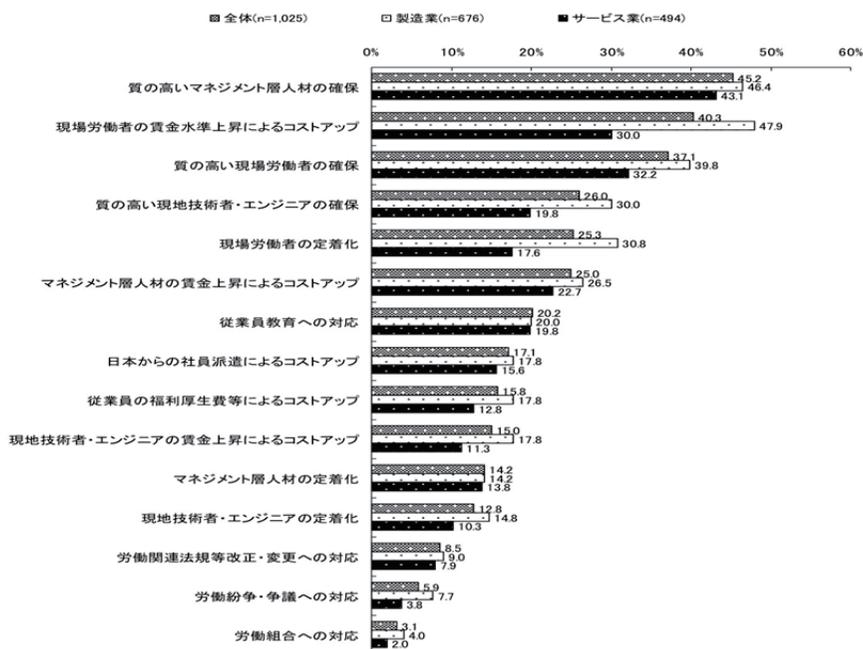
中小企業基盤整備機構の「中小企業海外事業活動実態調査(平成23年度調査報告

⁸ ジェトロ世界貿易投資報告(2014) p. 89

⁹ 同上。

¹⁰ ジェトロ世界貿易投資報告(2014) p. 89

書)」¹¹によれば、海外展開している中小企業が抱える人事労務に関する課題は、「質の高いマネジメント層の確保」「質の高い現場労働者の確保」が上位に挙げられる（図表1）。



図表1 海外展開している中小企業が抱える人事労務に関する課題

出所:中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査(平成 23 年度調査報告書)」

以上のことから中小企業が海外事業展開を行うためには、多くの課題があり、大企業のような経営資源の乏しい中小企業には容易ではない事がわかる。しかし、国内経済や自社の成長のためには、中小企業にとって海外事業展開は重要であり、実行して行くべきだと考える。そのために、以上の課題に対する対応策を考える必要がある。

3. 海外実務を任せられる人材の確保・育成の対応策

上記の課題についての中小企業にできる対応策として、「質の高いマネジメント層の確保」については、海外でのマネジメント経験のあるOB・OG人材の活用と外国人留

¹¹ 同上。

学生の採用、「質の高い現場労働者の確保」については、外国人技能実習制度の卒業生の活用が考えられる。これらの3つの方法から事例を用いて考えていきたい。

3-1. 海外でのマネジメント経験のあるOB・OG人材の確保

中小企業には、海外進出経験がなく、それらを行うための情報や能力、知識を兼ね揃えている人材は少ない。そこで、大手企業などで海外駐在員として現地で働いた経験のあり、海外事業展開のノウハウを持ち、かつ現地市場に精通し、語学力に長けた海外におけるマネジメント経験の豊富なOB・OG人材を活用する方法がある。このようなOB・OG人材は、取引先企業や金融機関からの紹介、経営者の知人といったことも考えられ、自らが政府・自治体や支援機関の会合・セミナーに積極的に参加するなどして確保していく対応策がある。

以下、中小企業が海外におけるマネジメント経験の豊富なOB・OG人材を確保し、活用した事例を紹介する。

事例1 (A社)¹²

従業員数 160名

海外展開先 中国・蘇州

事業内容 ベアリング部品の製造等

ベアリング部品の製造等を行なっているA社は、主要取引先の現地調達の要請に対応することを主な目的に、2000年8月に中国・蘇州に生産工場を設立。設立数年後に従業員数は約200名に上ったが、その後、人件費の高騰や採用難といった環境変化に対応するため、生産設備・工程の改善に取り組み、現在は約160名体制で操業している。

蘇州工場の設立にあたり、総経理には銀行での勤務経験の豊富な同社の経営トップの親族が就任し、副総経理には、取引先の手商社から紹介を受けた、中国語が堪能で現地での生活経験も豊富なマネジメントクラスの人材を登用している。副総経理は、総経理のサポートはもちろんのこと、現地従業員との橋渡し役も担うなど、蘇州工場のキーパーソンとして活躍している。

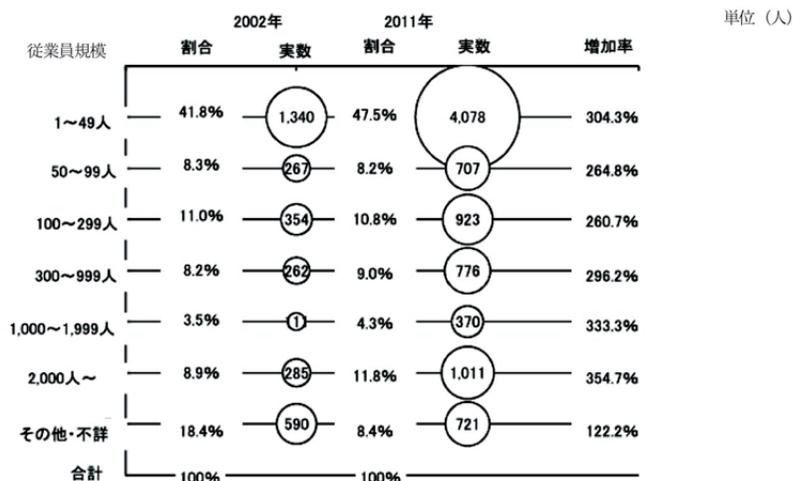
¹² 一般社団法人 日本経済団体連合会「中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応」2013年5月p.3

同社の幹部は、「中小企業では、海外事業の重要ポストを自社の部長や課長クラスから抜擢することは事実上難しく、経営者の親族や人脈が重要になる。また、必要な人材を自社内だけで確保することは難しく「海外でのマネジメント経験のあるOB・OG人材の確保」、中国でのマネジメント経験があり、当社と一緒に仕事をしてくれるような外部の人材を活用することが現実的である」と考えている。

この事例から、A社は、必要な人材を自社内だけで確保することは難しいと考え、海外でのマネジメント経験のあるOB・OG人材を採用し、現地での経験や知識が豊富である外部の人材を活用することで、質の高いマネジメント層の人材の確保に対応した。

3-2. 管理候補者として外国人留学生の確保

2つ目に、中小企業の海外事業展開のために、現地でのマネジメントができる人材の確保としては、日本国内にいる進出先の国の外国人留学生の採用がある。日本に留学している外国人は日本語や文化などよく理解しているので日本の企業文化にも早く馴染める可能性も高く、また進出先の文化や言葉も理解していることにより、海外事業展開を考えている企業にとっても戦力になりうるので対応策の1つとして考えられる。また、日本に留学している学生の中には、日本国内で勤務したいと考えている人も多いことも理由の1つである。



図表2 従業員規模別にみた留学生からの就業許可人員の推移(2002年対2011年)

資料:法務省入国管理局「留学生の日本企業等への就職状況について」よりみずほ情報総研加工

図表2は、日本企業等への就職を目的として在留資格変更許可申請を行った留学生のうち、許可された件数について、従業員規模別に2002年と2011年を比較したものである。

2011年の就業許可人員を見ると、全就業許可人員のうち300人未満の企業に就業した割合が66.5%を占め、留学生の就職先として中小企業は重要な位置を占めている。また、2002年との比較を見ても、留学生の就業許可人員は、全規模で3,209人(2002年)から8,586人(2011年)と約2.7倍に増加している。なかでも、従業員規模1~49人、同1,000~1,999人、同2,000人以上の企業で300%超の増加率となっている。最近では、大企業における留学生の大量採用が注目されているが、中小企業においては、さらに大規模に留学生の採用を増やしている¹³。

以下、中小企業が外国人留学生を採用し、現地のマネジメント人材として育成した事例を紹介する。

事例2 (B社)¹⁴

従業員数 131名

海外展開先 中国、ベトナム、インドネシア

事業内容 ITコンサルティング、開発、システムインテグレーション

B社では、低コストで質の高い開発力を確保することを狙いとして、海外現地法人の設立に踏み切った。海外事業展開を行う際に、重視していることは、進出予定国の情報収集することである。そのために、進出前に進出予定国の人材を日本で採用している。日本で働いてもらうことで、進出先の商習慣や、文化、現地の人との関わり方、キャリア観などを学ぶことが可能とした。また、市場調査等を入念に行うことよりも、フィージビリティスタディを行うことが精度を高めることに繋がり、海外進出の可能性をより詳細に検討することができた。

海外業務を担う人材の確保策として、進出予定国の人材を採用し、進出先の情報を得ることや、現地大学の教育機関とのネットワークを構築し人材採用につなげるなどに取り組んだ。また、B社では一つの企業でキャリアを長期的に作って行きたいという日本のキャリア観に近い人材の採用を意識している。

海外業務を担う人材の育成・定着策としては、日本の商習慣と文化を学んでもらうことを目的として、中国法人で採用した外国人人材を中国国内で勤務させた後に3年間程度、日本に招聘し、研修を実施する人事制度を設けている。日本的ビジネスにつ

¹³ 日本公庫総研レポート No. 2013-7 「中小企業のグローバル人材の育成と確保 ～海外事業展開に取りくむ企業の事例から～」2013年9月 pp. 11-12

¹⁴ 日本公庫総研レポート No. 2013-7 「中小企業のグローバル人材の育成と確保 ～海外事業展開に取りくむ企業の事例から～」2013年9月 pp. 31-35

いては、日本に来て日本の現場にて学んでもらうのが効率出来である。また、日本語に関しては日本語能力試験「N1」の取得を奨励し、給与などにも反映される制度を導入している。

B社では、社長のリーダーシップのもと、2020年までに海外売上を10%まで引き上げる方針が示されている。また、中国、ベトナムやインドネシアへの海外展開を実施することで、自社の海外展開ノウハウを蓄積しつつあると実感している。これらを活用して積極的な海外展開を進めていきたいとしている。

B社の留学生の採用に関して、進出先の商習慣や、文化、現地の人との関わり方、キャリア観などの能力を持っている外国人留学生は現地で将来マネジメントを行う人材になり、活躍すると考えられる。

3-3. 外国人技能実習制度の卒業生の確保

ものづくりにとって品質などの維持は重要であり、それらも含めての現地人材を確保する方法としては、公益財団法人国際研修協力機構(JITCO)の外国人技能実習制度の卒業生を採用する方法がある。

外国人技能実習生は、日本における最長3年間の実習期間の中で、日本語と、日本の技術、知識を身につけて帰国する。

この制度の目的は、日本で習得した技能・技術・知識の移転を通じて、新興国の経済発展に貢献することである。日本の企業文化についても深く理解している卒業生は、中小企業にとって海外現地法人の管理職候補として大変魅力的な存在である。また、現地従業員として採用し、海外現地法人の管理職に登用しているところもある。

以下、中小企業が外国人技能実習生の卒業生を活用し現地での事業展開において質の高い現場労働者として役立てた事例を紹介する。

事例3 (C社)¹⁵

従業員数 80名

海外展開先 ベトナム

事業内容 油圧・空気圧機器部品などの製造・組み立て

C社は、ベトナムからの技能実習生の受け入れを行い、現在は帰国生が中心となっ

¹⁵ 平成22年度中小企業実態調査 「外国人研修・技能実習生受入実態調査」 ― 報告書 ― PP. 35-36

て海外の生産拠点の立ち上げの準備をしている。

外国人技能実習制度を活用することとなった経緯として、新たなビジネス展開としてアジアに工場を新設したいと考えていた中で、進出先として様々な国を検討しベトナムへの進出が決定された。その後、どのようにしてベトナムでの人材の育成・確保を行うかを検討していた際、本制度に関するDMが届いたことがきっかけとなり、本制度の内容や他社のベトナムからの技能実習生の良い評判を受け、ベトナムからの技能実習生の受入れが開始された。

現在の外国人技能実習生の受入状況は、現在は、ベトナムから10数名の技能実習生を受入れている。受入れ当初から日本語を徹底的に教えるという方針のもと、従業員が日本語を教えるだけでなく、技能実習生には、週2回日本語ボランティアの教室に通うことを義務付けている。その結果、全員日本語能力試験を受験し、ほぼ全員が3級に合格し、2級に合格した者もいる。日本語教育に力を入れる理由は、1. 仕事へのモチベーションを上げる、2. 職場でのコミュニケーション能力が高まる、3. 勤務時間以外の余暇を有意義に過ごせる、という3点にある。また、日本語を修得し、コミュニケーション能力が高まれば、帰国生が母国に戻った際にも必ず役立つとの考えがある。また、フットサル大会を開催する等して、技能実習を離れた場でも日本人従業員との交流ができるよう促進している。

C社での制度活用がもたらした影響・効果として、国内市場は縮小傾向にあり、海外進出を考えていた中、今後成長する見込みの高いベトナムを拠点に、アジアの日系企業に同社の製品を販売する計画を立てている。同社では、今後ベトナム工場で帰国生に活躍してもらい、更に数年後には企業内転勤による社内研修制度を充実することを予定している。同社では、本制度を効果的に活用し、日系企業のベトナムでの中間管理職レベルの人材の育成に繋がれば、日本の中小企業の海外進出における大きな力になると考えている。また、日本人従業員は技能実習生の仕事や日本語等のケアを行っている。

C社では、ベトナムは、ワーカーの質はある程度高いが、中間管理職が不足しており、そういった人材に対するニーズがあると考えている。日本語能力試験2級に合格する技能実習生等、技能実習生を受入れたこれまでの経験から、ベトナム人を勤勉で優秀な人材と評価しており、今後、ベトナムでの中間管理職を日本本社から輩出するためにこの制度を効果的に活用する予定としている。また、日本語能力を有し、日本の生産システムへの理解があり、品質管理が行えるような人材であれば、ベトナムの日系企業に限らずどこの国でも通用する人材ではないかと指摘している。帰国生につ

いて自社のベトナム工場での活用を目指し、帰国生には、現在ホーチミンでベトナム工場の立ち上げの準備に携わっている者がいる。ベトナム工場が立ち上がれば、今後本人がベトナム工場での就労を希望した場合、積極的に採用する予定としている。

C社では、質の高いワーカーと中間管理職が不足を解消するため、外国人技能実習制度の卒業生を活用することでその人材が日本語能力を有し、日本の生産システムへの理解があり、品質管理も行うことができ、質の高い現場労働者の確保に対応した。

4. 結論

本稿では、中小企業の海外事業展開における現状と課題を分析し、課題の中でも、「質の高いマネジメント層の人材の確保」「質の高い現場労働者の確保」など、人材についての確保や育成に焦点を当てた。中小企業がこれらの課題に対してどのように対応しているかを探り、3つの対策に対してそれぞれ事例を紹介し考察した。

中小企業は大企業と異なって人材に対する確保や育成についての能力は劣っているが、中小企業にはそれなりの人材確保・育成の方法がある。今回の事例から、中小企業は大企業と異なる方法で海外事業展開に役立つ人材の確保と育成を行っていることがわかった。

まず、1つ目の「海外でのマネジメント経験のあるOB・OG人材の確保」では、必要な人材を自社内だけで確保することが難しい場合、海外でのマネジメント経験のあるOB・OG人材を採用し、現地で経験や知識が豊富である外部の人材を活用することで、質の高いマネジメント層の人材の確保に対応することが可能である。2つ目の「管理候補者として外国人留学生の確保」では、進出予定国の情報収集することや進出先の商習慣や、文化、現地の人との関わり方、キャリア観などを補うために、進出予定国の外国人留学生を日本で採用している。これらの能力を持っている外国人留学生は現地で将来マネジメントを行う人材になるとも考えられる。3つ目の「外国人技能実習制度の卒業生の確保」では、中小企業が海外事業展開を行う際、質の高いワーカーと中間管理職の不足を解消するため、外国人技能実習制度の卒業生を活用することが対応策として考えられる。技能実習制度の卒業生は日本語能力を有し、日本の生産システムへの理解があり、品質管理も行うことができるので、海外における質の高い現場労働者の確保という問題に対応できると思われる。

これらの対応策には課題も残されている。まず、海外でのマネジメント経験のある

OB・OG人材の確保するためには、企業は取引先企業や金融機関などからの紹介、経営者の知人といった人材に出会うためのコネクションを確保していなければならない。次に、外国人留学生と外国人技能実習制度の卒業生の採用に関しては、入社後に日本の商習慣や会社の文化、組織に馴染めるかは難しい面もあるので、企業はこれらに対して工夫していく必要がある。また、これらの方法以外にも、海外事業展開を担う日本人社員の人材を確保や育成していく必要がある。

中小企業が以上のような方法を用いて工夫することで人材確保・育成に対する課題に対応し、海外事業展開を行っていくことに役立ち、自社の成長につなげることが可能だと考える。

参考文献

- [1] 佐竹隆幸(2014)『現代中小企業の海外事業展開ーグローバル戦略と地域経済の活性化ー』ミネルヴァ書房
- [2] 中沢孝夫(2012)『グローバル化と中小企業』筑摩書房
- [3] 松永宣明 (1992)『中小企業と国際化』中小企業団・中小企業研究所
- [4] 中小企業庁編 (2014)『中小企業白書 2014年版』大蔵省印刷局

参考ウェブサイト

- [1] ジェトロ世界貿易投資報告 (2014)
<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2014/pdf/2014-3.pdf>
(最終アクセス 2015年1月30日)
- [2] 中小企業基盤整備機構 平成 22 年度中小企業実態調査 「外国人研修・技能実習生受入実態調査」 — 報告書 —
http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2011fy/E001432.pdf
(最終アクセス 2015年1月30日)
- [3] 中小企業基盤整備機構 平成 23 年度 中小企業海外事業活動実態調査 — 報告書 —
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/070504.html>
(最終アクセス 2015年1月30日)

- [4] 労働政策研究・研修機構 「中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発」(2010)
<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2011/0131.htm>
(最終アクセス 2015年1月30日)
- [5] 総務省 「2009年経済センサス-基礎調査」
<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2009/kakuho/gaiyou/gaiyou.htm>
(最終アクセス 2015年1月30日)
- [6] 一般社団法人 日本経済団体連合会 「中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応」(2013)
http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/045_honbun.pdf
(最終アクセス 2015年1月30日)
- [7] 日本公庫総研レポート No.2013-7 「中小企業のグローバル人材の確保と育成 海外事業に取り組む企業の事例から」(2013)
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf
(最終アクセス 2015年1月30日)