

中小中堅企業のアジア事業展開における課題について

－事例研究を中心に－

喬 舒薇

キーワード：海外事業展開、中小中堅企業、人材確保、人材育成

1. 海外進出の背景

現在、日本企業を取り巻く事業環境は、人口減少の中で市場縮小や労働力の減少が見られ、日本国内内需の量的な拡大が期待できない状況になっている。また、日本国内市場の成熟化による顧客ニーズの多様化や細分化が、国内市場新規需要創造をさらに難しくしている。こうした事業環境の変化に対応するために、拡大する海外需要の取り込みをはかる戦略が必要とされており、海外事業所の設置数も増加している（図1参照）。

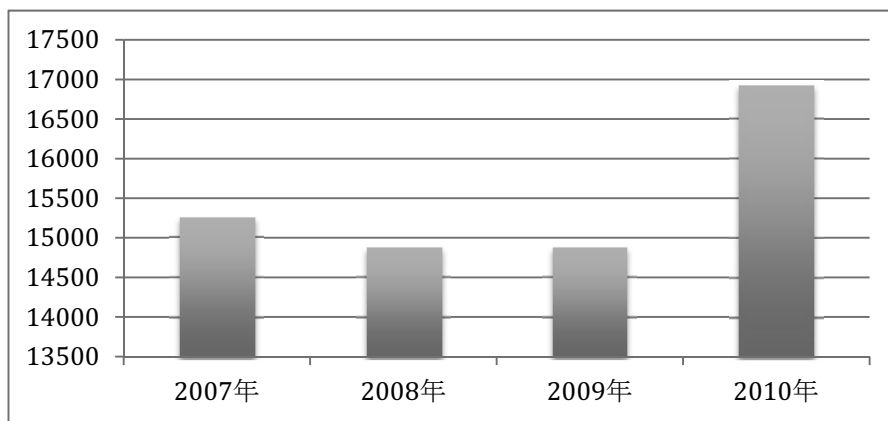


図1：日本企業海外事業所の設置数の推移

(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 p. 15 図表

海外への進出先として重要視されているのはアジアの国々である。中小企業基盤整備機構（以下、機構と略記）のデータによると、最も重要な拠点としての進出国は中国であり、ASEAN の国々も上位を占めている（図 2 参照）。

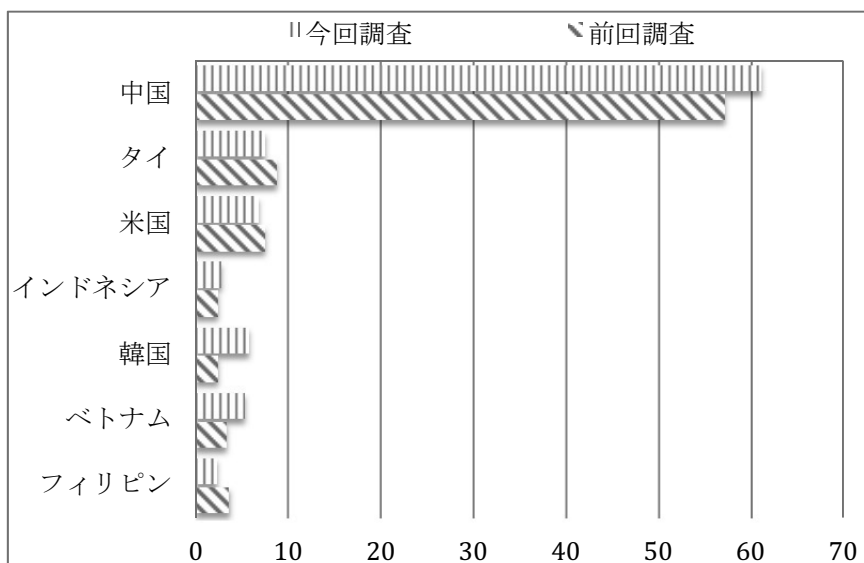


図 2. 最も重要な拠点の進出国・地域（前回との比較）

（出所）同上、p. 20 図 3-5 を一部修正

1980 年代までの海外進出は、安価な人件費に注目した加工組立産業の生産拠点展開が中心であった。しかし、90 年代以降は外資規制緩和や所得水準上昇を受け、現地市場開拓型の進出が増加している。成長マーケットとしてのアジアは、2016 年には世界最大の経済圏になるとみられている。人口増加、人口ボーナスを享受している国々が多く、中間層は今後 10 年で約 2 倍に拡大する見通しがある¹。

本論文は、アジアに事業展開する中小中堅企業 2 社の事例をとりあげて、海外において直面する課題と、それらに対してどのように対応しているかを明らかにする。機構の調査においても、中小企業が海外で直面する課題について広くアンケート調査や事例研究が行われている²。しかし、そこでは、中小企業がそれらの課題についてどの

¹ 中小企業基盤整備機構（2012）「中小企業海外事業活動実態調査」平成 23 年度調査報告書 P. 13

² 同上。

ように対策を立て対応しているかについては、必ずしも明確にされているわけではない。

本稿は中小中堅企業のトップマネジメントに直接、書面調査とインタビューを行い、彼らが海外事業で直面する課題とそれらに対する現実の対応策を明らかにする。

次節では、機構の調査結果に基づき、中小中堅企業が海外事業展開に際して直面する重要な課題について紹介する。第三節では、サービス物流業と製造業の2つの会社の海外展開事例をとりあげ、彼らが直面する課題を明らかにする。第四節では、両事例のまとめと課題への対策について整理する。

2. 中小中堅企業における海外展開の課題

機構の2011年の調査³では、中小企業が海外展開で直面する課題として、大きく「販売・営業」「生産・技術」「人事・労務」「経営全般・事業環境」の4区分でアンケート結果を纏めている。

まず、「販売・営業」に関連した課題としては、「現地での市場開拓や販売先の開拓」が重要な課題となっている。すなわち、製造業では、日本国内向けから転じて、現地での販売先確保が、現地化を進めるうえで大きな経営上の課題となっているといえる。さらに業種別に2012年の調査と比較して推移をみると、製造業においては「非日系外国企業の開拓・確保」が重要視され、サービス業では「ローカル企業の開拓・確保」「良質な販売代理店の開拓・確保」が課題として高くなっており、いずれも「現地での市場開拓や販売先の確保」を課題として取り組んでいる状況が窺える。

「生産・技術」に関連した課題としては、総じて「生産コストの上昇」と「現地製造品の品質管理問題」を懸念する結果となっている。この傾向は、製造業でより強くみられるものの、サービス業においても同様の傾向がみられ、日本の品質管理の現地での適用に苦心している状況を反映しているといえる。また、製造業においては、生産コストの上昇を抑えるために、製造品の品質管理を徹底し、より効率的な生産管理を指向することが課題としてあげられている。

³ 同上

「人事・労務」に関連した課題では、「質の高いマネジメント層人材の確保」「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「質の高い現場労働者の確保」があげられている。これは進出先での事業を現地化するうえで、その核となる「マネジメント人材の確保」や、「現地での労働コスト上昇への対応」が、大きな課題となっていることを示している。業種別に2010年度の調査と比較すると、製造業においては「質の高いマネジメント層人材の確保」「現場技術者、エンジニアの賃金上昇によるコストアップ」「現場技術者、エンジニアの定着化」「労働紛争・争議への対応」等、現地化や事業規模の拡大に伴い、人件費及び人材確保に関する課題のウエイトが高まっているとみられる。一方、サービス業にあたっては、「マネジメント層人材の賃金上昇によるコストアップ」「従業員の福利厚生費等によるコストアップ」「日本からの社員派遣によるコストアップ」「労働紛争・争議への対応」等、マネジメントに関する課題が顕在化している。

最後に、「経営全般・事業環境」に関連した課題では、「収益の悪化」「税制度・会計制度の解釈、適用、改訂への対応」「現地ローカル企業との競争激化」があげられている。業種別に2010年度の調査と比較すると、製造業においては「現地非日系外国企業及びローカル企業との競争激化」が課題とする回答が多くなっている。これは、欧州経済危機等を背景に、中国をはじめ進出先の市場が縮小するなかでパイの奪い合いが起き、結果的に現地市場での競争が激化し、進出企業の収益力が悪化していると考えられる。一方、サービス業においては「発注契約など契約行為の確実性（契約遵守等）」「特許、著作権等知的所有権への対応」など、現地でのビジネスの拡大や現地企業との競争激化に伴い、商習慣や制度・規則に関連した課題が認識されるようになってきた。

まとめると、「進出国における販売機能の強化に伴う現地での販路拡大」「生産コストの上昇と品質管理」「人件費の高騰と人材の確保」「進出先での企業間の競争の激化による収益力悪化」、以上4点が課題として指摘される

次節では、これらの調査結果を踏まえて、物流サービス業と製造業に従事する中小中堅企業2社のトップマネージャーを対象にした調査にもとづき、海外事業展開における課題を明らかにする。

3. 中小中堅企業 2 社の事例

3-1. K 社

3-1-1. K 社の概要

K 社は 1964 年大阪で創業した、パートを含む従業員 500 名の倉庫業務、物流提案、業務委託を行う物流サービス会社である。K 社は、荷主の業種にあった物流方法を提案し、付加価値の高いサービスを提供している。アパレル業の顧客を対象として、商品の買い付けを行う荷主に代行して海外現地の複数の売主から輸入商品を取りまとめ、コンテナに仕立て、日本へ輸入し、日本の顧客の物流センターまで配送するサービスを行っている。これにより、荷主企業はリードタイムの短縮、コスト削減、良品のみの決裁が可能となる。こうした K 社のビジネスモデルは、図 3 に示される一般的な図式に当てはまるものである。K 社は、図中において、流通加工センターにおける業務機能のほか、図中の各種の矢印で示される機能も果たしている（図 3 参照）。

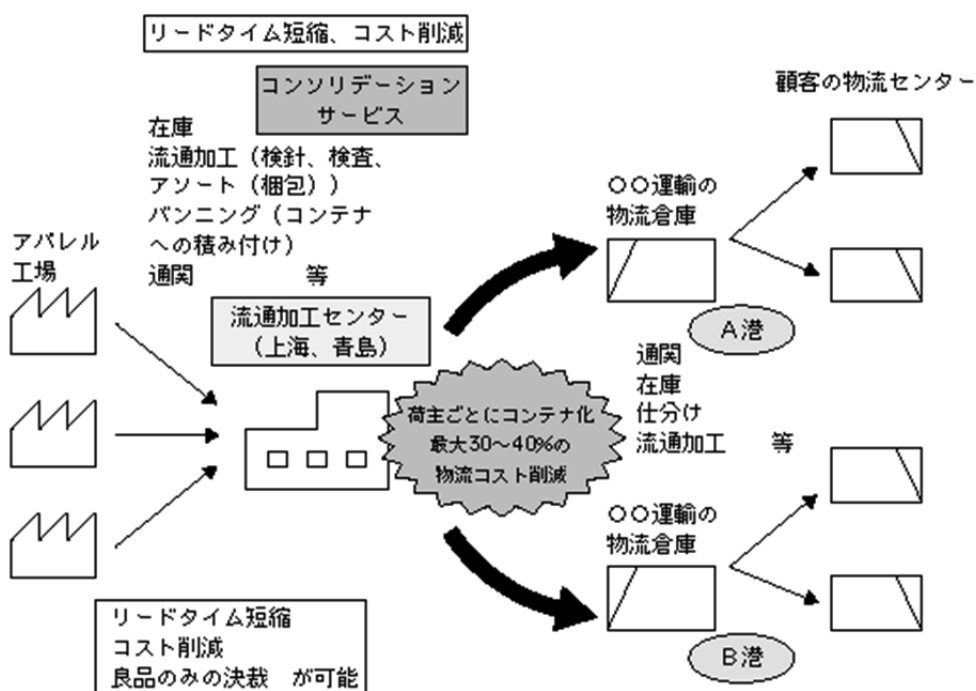


図 3 K 社ビジネスモデル

(出所) 「グレーターチャイナ時代日本起業のロジスティック戦略」 『知識資産創造』 2003 年 6 月号。

3-1-2. K社の海外進出概要⁴

2008年8月、上海で100%出資による海外現地法人を設立した。海外進出のきっかけは、設立得意先であるD商社の高まるグローバル展開のニーズへ対応するためである。2009年中国大連に出張所を設立した。また、2011年、検品作業、値札付け、流通等の作業を海外移転することによりコスト下げ、安定的に国内市場のニーズを支えるためにインドネシアに進出した。現在K社では、国内にておよそ事業の6割を行い、残り4割が海外である。

現在の主な取引先はD商社を主とした日系企業である。今後は、市場が拡大しているアジアのローカル企業との取引も計画している。

3-1-3. K社の海外進出課題⁵

ア：文化・法規制・制度の課題

インドネシアの税金や法律の制度は効力が弱く、実際は現地の習慣に従う場合が多い。中国では政情不安や反日感情などによるカントリーリスクや現地従業員の賃金増加等の問題がある。また、行政に現地の法規制・商習慣等の情報、現地におけるトラブル等の相談の場の提供などの支援を求めている。

イ：現地の最低賃金上昇の課題

中国拠点では、最低賃金の上昇の問題がある。5年前までの最低労働賃金は1ヶ月870元であったが、現在は1300元にまで上がっている。また、残業代もコストが上がる理由の1つである。中国には総合労働時間制度があり、残業時間に対し、普段時給の1.5倍の給与を与えなければならない。K社で、残業の多い繁忙期の対策が課題であると考えている。

ウ：人材確保・育成の課題

K社は、管理業務、技術指導が優れた社員や現地でコミュニケーションがとれる社員を中国、インドネシアに派遣している。ここで言うコミュニケーションとは、単なる言語能力だけではなく、工場の労働者、縫製工場、得意先商社、日本の商社、日本本

⁴ K社トップマネジメントに対する書面調査（2014年1月6日）ならびにインタビュー調査（2014年1月17日）にもとづく。

⁵ 同上。

社等と円滑に意思疎通ができる能力を指している。工場には通常4名、繁忙期には7名配置されており、駐在員は、日本の給料と現地の給料の両方を得ることができる。

現在中国の工場では日本の5Sや業務改善はまだできていない。原因として、離職率が高く、給料が高い働き先に移ってしまう傾向があり、労働者への教育に力を入れることが難しいためである。しかし、安定して働いている工場長や管理層に対しては、日本への研修制度を導入している。

エ：為替の変動による課題

海外業務の収益計算は日本国内で行っている。K社は円建で取引しているため、円安が続くと財務面で収益額が減少する。円相場による影響があり、為替損が生じた場合は、日本から貸与する形をとっている。

3-2. S社

3-2-1. S社の概要⁶

S社は1903年石川県で創業した鋼管、自転車・リムを作る従業員333名（日本国内）の製造企業である。金属加工の技術「ロールフォーミング」により、高品質・高性能の鉄、ステンレス鋼管などを製造・販売している。ビルの内装や店舗のショーウィンドウ、家具・門柱、自動車の部材をはじめ、分野の枠を超えて利用されている。現在売上の主力である鋼管・型鋼以外にも創業品種の自転車用リムの歴史は100年を超えている。国内のトップブランドとして、また、自転車としてもそのノウハウを生かし、研究と新素材への挑戦などに取組んでいる。さらに、製品の設計から製造まで全ての工程を自社で完結している。独自の設備機械の開発や優れた海外メーカーの機械販売、新しい分野では福祉機器やIT関連の取組を積極的に推進している。

3-2-2. S社の海外進出概要⁷

S社は1971年にインドネシアで合弁会社を設立し、はじめて海外進出を行った。当初は日本から輸出していたベチャ（人力三輪タクシー）用リムの現地生産基地として進出し、これと合わせて、現在では自転車用の鉄リムをインドネシア国内で販売している。

⁶ S社ホームページ

⁷ S社トップマネージャーに対する書面調査（2014年1月1日）ならびインタビュー調査（2014年1月4日）にもとづく。

2013年4月、S社は東南アジアで最大の人口を持ち急速な経済成長を続けるインドネシアにおいて、もう1つの合弁会社を現地に設立した。日系企業をはじめとする自動車関連部材ユーザーの現地調達ニーズに応えるためである。今後の成長が見込まれる同国の鋼管製品市場への参入を狙い、溶接鋼管及びこれらの加工品の製造・販売を行う予定である。

現在の国内と海外の事業役割分担は、国内は開発・設計・製品企画・営業・決済であり、海外は生産を行っている。海外拠点で生産した製品は、日本もしくは第三国の市場で販売する。現在、現地での主な取引先は現地の外資系企業であるが、今後の取引先として、現地のローカル企業も検討している。

2003年頃から、現地生産された自転車部品は、日本、ベトナム、フィリピン、マレーシア、台湾、シンガポール、タイ、スリランカ、バングラディッシュ等へ輸出販売している。日本への輸出の割合は20%、第三国の輸出は80%を占めている。この20年間でインドネシアのオートバイの需要が大幅に増加している。1995年時点のオートバイの国内販売数は140万台であるのに対して、今は800万台近い販売数となった。2億超のインドネシアの人口をベースに内需の拡大がまだまだ見込めると、S社は予測している。同国市場ではスポーツ自転車が現在人気あり、S社はここでヒット商品を持ちながら、現地マーケティングも行って新商品の開発を行う予定である。

3-2-3. S社の海外進出課題⁸

現在、S社が海外事業展開する際に直面している大きな課題は、「現地従業員の賃金上昇」「現地の取引慣行の違い」「現地での法制度・法規制の違い」「技術・ノウハウの漏洩防止」「現地ニーズに応じた商品の開發生産」等があげられる。現段階では、黒字転換はできていないが、3年後黒字転換する予定である。新規進出より黒字展開までは3年程度を要する予定である。また、本社から管理業務、技術指導が優れた人を現地に派遣している。現段階において、行政に求める支援は、「技術・ノウハウ等の知的財産の保護」「現地における法的トラブルなど解決の相談の場の提供」などである。

ア：販売・営業面の課題

当初、良い物を作れば売れるという考えの元で生産活動を行ってきたが、現状のインドネシアの市場では一定の品質でコスト競争力のある値段の安い商品が求められる。

⁸ 同上

現地市場のニーズに合わせるために、現地で求められる価格帯の製品を製造し、またコストダウンできる製造工程に変更した。

イ：文化・法規制・制度の課題

販売先との取引において、S社は進出初期段階で、インドネシアの在留日本人が経営している販売代理店と取引した。彼らは日本の商習慣を理解しており、信頼性が高く、売掛金も回収しやすかった。やがて現地の代理店まで取引先を広げていくなかで、信用性が高い代理店を5社まで絞り込んで取引を行うようになった。S社は、情報収集のしやすさから、現地での日本人ネットワークを活用した。

1970年代の進出当時、インドネシアで会社を設立する際、外資100%出資することが法律で禁止されていたため、最初に設立した現地子会社は、本社50%出資の合弁企業として設立した。2003年頃からは新しい法律ができたため、2013年に本社99.9%、インドネシア人0.1%の株で再編成した。主な理由は、生産拠点の経営管理権を主導し、配当金を最大にするためである。

インドネシアでは法律の徹底が不十分なため、法律上で決まったことでも、実際には現場が動かないこともよくある。S社はインドネシアへの機械輸入に際して、税関でそうした問題に直面した経験がある。

ウ：人材確保・育成の課題

インドネシアの子会社には現在3名の日本人駐在員がいる。子会社社長、技術担当者、経理担当者の3名である。現地赴任の前に、駐在員予定者は日本でインドネシア語の語学勉強を行う。他社では英語を話せる人に現地でのマネージャーを任せる場合が多い。しかし、S社では母国語のインドネシア語が、現地でのコミュニケーションとして1番伝わりやすいと考えている。そのため、インドネシアでの駐在経験のある、インドネシア語のできる社員による語学研修活動が、1週間に1回2時間行われている。外部の語学教室を利用するよりも、インドネシアでの生活経験のある人間が教えるほうが、自転車専門分野の実用的なインドネシア語が学習できるためである。また、現場で使う会話だけでなく、営業活動を行う際の文章を作る能力も身につけるため、週1回の訓練に取り組んでいる。初級段階の教材は、インドネシアの小学校の1年生から6年生の教科書である。

現地での従業員採用は、社内の現地スタッフの親戚を優先して採用する制度がある。また、新卒の高校生を採用する。現地従業員への教育は社内規定とISO(International

Organization For Standardization 国際標準化機構) による国際規格によって教育している。インドネシア語でマニュアル化した研修を実施している。インドネシア人は家族重視志向が高いため、親戚同士で一緒に働くことにより会社に対する帰属意識が高まり、離職リスクをおさえることができる。また、村八分の風土があり、もし悪いことをした場合、2度とその村に帰れなくなる風習があるため、親戚同士で働くことで職業倫理を高めることができる。実際、S社のインドネシア生産拠点の事務所では10人とも親戚同士である。優秀な人材に長く働いてもらうための奨励制度があり、半年間もしくは1年間日本の工場での研修が用意されている。しかし、他社では、ベトナムの現地従業員を日本の工場にて研修した際、従業員が別の仕事を見つけて離職した事例がある。日本と異なり転職が多いインドネシアでは、このような離職リスクへの対策が必要であるとS社は考えている。

エ：為替の変動の問題

現在ドル建で取引するため、財務面で為替の変動による影響が大きい。その対策の一つはルピアで取引することが考えられる。しかし、ルピアも安くなってきている。現在、販売、輸出の割合を調整しながら利益を上げるように工夫している。税金面では、主な原材料を日本からの輸入に依存しているため、税金がコストを増やす大きな原因になっている。

4. 課題への対策

S社とK社に対する書面調査とインタビューによって、両社が海外事業の展開において多くの課題に直面していることが明らかとなった。

本節では、それらのなかでも、機構の調査結果においても重要性が認識され、かつ、K社とS社の両社にとっても重要と見られている課題を3つに整理し、それらに対する両社の対策をまとめる。

第一は、「日本の事業ノウハウをもつ人材の育成・確保」である。この課題に対しては、現地ノウハウをもつ優秀な現地従業員を日本で再教育したり、日本人従業員を研修して現地に送り込んだりして、海外展開のための人材の強化を図る計画がある。例えば、K社では安定して働いている現地人の工場長や管理層に対して日本での研修を導入している。また、S社では、現地駐在経験のある社員による日本での現地語研修や、現地で営業活動を行う際の文章作りの訓練を日本人社員に対して実施している。また、

「現場労働者の定着化」も課題である。この課題に対しては、サービス業であるK社の場合は、現地の人件費の安い労働者を雇うことによって、定着率の低さを補っている。一方、製造業であるK社では、従業員1人あたりの教育コストが高いため、安定して長期間働く環境作りをしている。具体的には、インドネシアの家族重視志向という文化を活かし、親族同士で働いてもらう工夫をしている。

第二に、「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」である。前述の通り、中国の5年前までの最低労働賃金は1ヶ月870元であったが、現在は1300元にまで上がっている。中国には総合労働時間制度があり、残業時間に対し普段時給の1.5倍の給与を与えなければならない。残業を減らす為に、K社では繁忙期における労働力確保の工夫を行っている。例えば、事前に現地の人材派遣会社と契約したり、アルバイトの募集を実施したりしている。また、廉価な労働力や原材料を求めてコストの増加を見込んだ事業計画を作成し、様々なケースを想定している。季節工の採用、臨時工の増員などで人件費の変動化も実施している。

第三に、「文化・法規制・制度の違い」である。中国では、転職したら給料が増えるという労働雇用市場慣例がある。仕事経験が増え、業務スキルやノウハウが増えれば、給料もそれに伴い増えるべきという考え方を採用側、求職側共に持っている。転職者は前の職場で学んだ知識、スキルを活かし、より高い給料が得られる職場を探す習慣があるため、転職率が高い。そのため、物流サービス業のK社では、長期間安定して雇用できない一般労働者に対しては教育を行わない。無駄な従業員教育コストを避けるべきという考え方である。しかし、工場長や管理層の従業員に対して、5S、改革改善、基本業務スキルアップ、日本国内拠点への研修制度は行っている。

他方、インドネシアでは、労働法は労働者保護の色が強い傾向にあり、現地人を正社員で採用すると解雇は非常に難しく、解雇した場合、コスト面でも負担が大きい。そこで、S社では、出来るだけ優秀な人材に長く働いてもらえる環境作りに努力している。同社では、親族同士を採用することで、会社への帰属意識を養い、親族友人関係の中から社員を募集するため、社内で採用広告を出すという対策を実施している。また、優秀な現地高校卒業生の採用も行っている。

本研究では、中国、インドネシアに事業展開する中小中堅企業2社の事例を取り上げて、進出する際の課題と対策を紹介した。しかし、海外事業展開で中小中堅企業が直面する難しく複雑な課題への対策は、今回の研究のみでは不十分である。「現地で

の市場開拓や販売先の開拓」「効率的な生産管理と品質管理の徹底」「為替の変動による収益損」など、残された多くの問題への対策については今後の研究課題にしたい。

参考文献

- [1] 経済産業省近畿経済産業局（2011）「外国企業との提携事例集」
<http://www.kansai.meti.go.jp/>、2013年1月30日アクセス
- [2] 経済産業省（2012）「2012年起業活動基本調査」
<http://www.meti.go.jp/press/2012/12/20121226001/20121226001.html>、2013年1月31日アクセス
- [3] 商工総合研究所（2012）「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」
<http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/21nen/21-5-2.pdf>、2013年1月31日アクセス
- [4] 中小企業基盤整備機構（2012）「中小企業海外事業活動実態調査」2011年度調査報告書
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/070504.html.pdf>、2013年2月1日アクセス
- [5] 中小企業総合研究機構（2013）「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」
<http://www.jsbri.jp/statistics/>、2013年1月26日アクセス
- [6] 中小企業庁（2013）「中小企業白書2012年版」
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/h25_pdf_mokuji.html、2013年1月31日アクセス
- [7] 日本金融公庫総合研究所（2012）「中小企業の生産拠点を持たない海外展開」戦略
http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1211_02.pdf、2013年1月18日アクセス