

# 中小企業のグローバル人材の 確保と育成

～ 海外展開に取り組む企業の事例から～

- I. 調査研究の目的と内容、方法
- II. 中小企業の海外展開の状況と取り巻く環境
- III. 中小企業におけるグローバル人材の確保と育成の実態
- IV. グローバル人材の確保と育成のポイント

## はじめに

---

近年、少子高齢化や国内景気の不透明感等の影響によって、中小企業の経営実態は厳しい状況にある。そのような中、中小企業にとっても海外展開が有力な事業戦略上の選択肢となってきており、中小企業の海外展開は増加しつつある。

このようなグローバル展開を推進していくには、進出先候補地域の情報を正しく入手、分析し、自社の成長戦略と整合的に業務を展開することの出来る人材、すなわち中小企業の国際展開を担う「グローバル人材」が求められている。

一方で、これまでの議論は大企業における人材育成を対象としたものであり、中小企業における「グローバル人材」に関する調査はほとんど行われていない。

そこで、インタビュー調査を実施し、中小企業が海外展開を行ううえで求められる「グローバル人材」の役割、「グローバル人材」の確保、育成方法を明らかにした。併せて、中小企業が海外展開を行ううえでの組織・人材面での留意点と解決策を明らかにすることを目指すものである。

本レポートは、以上の調査結果をとりまとめたものであり、その構成は次のとおりである。

第1章では、調査研究の目的と内容、方法を示している。

第2章では、先行研究のサーベイを中心として取りまとめ、中小企業の海外展開の状況と取り巻く環境、人材の確保や育成に係る課題を明らかにしている。

第3章では、ヒアリングを実施し、海外展開を行う中小企業の取り組み事例を掲載している。

第4章では、企業のケーススタディから、人材確保・育成のポイントについて分析するとともに、事例から得られた示唆および留意点を示している。

なお、本調査は日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けたみずほ情報総研株式会社が共同で実施したものである。

また、本調査及び本レポート作成にあたり、安田 武彦氏（東洋大学経済学部教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 松井 雄史）

## 【 要 旨 】

### 第1章 調査研究の目的と内容、方法

本調査における、研究の目的、調査手法等について記述している。本調査では、政府統計等から中小企業の海外展開や人事労務に関する課題等の現状をサーベイすると共に、海外展開を行う中小企業10社にヒアリング調査を実施することで、海外展開を担うグローバル人材の確保と育成の実態を把握した。これらを通じて、グローバル人材の確保と育成にむけた示唆を得ることを目的としている。

### 第2章 中小企業の海外展開の状況と取り巻く環境

中小企業における海外展開は拡大しており、海外子会社を有する日本企業の半数以上が中小企業となっている。海外展開を行うことで、自社製品の海外販売を強化することやコストを低減することが企図されている。

中小企業は海外展開にあわせて、7割程度が自社内にいる人材を育成・登用しているが、その多くは、従業員の個々人の努力に一任されているのが現状であり、組織的な対応はなされていない。海外の人材に関しては、特に現地のマネジメント層の確保や現地労働者の賃金の上昇、定着が課題となっている。

こうした課題に対して様々な公的機関が海外展開に関する支援策を打ち出している。

### 第3章 中小企業におけるグローバル人材の確保と育成の実態

本章では、海外展開を行う中小企業に対して実施したインタビューの結果をもとに、各企業の取り組み事例を掲載している。

### 第4章 グローバル人材の確保と育成のポイント

海外展開を行う際にグローバル人材に求められる能力は多岐にわたることがわかった。また、グローバル人材は国籍や経験属性によって、有している強みや業務の適性が大きく異なることが示唆された。

グローバル人材の確保においては、自社に求められるグローバル人材像を明確にすると共に、一般的な公募によるというよりはむしろ、取引関係や大学関係者等とのネットワークを活用しながら、質の高い人材を確保する方法が有効であることがわかった。

また、グローバル人材の育成では、体系的な育成を行うことが難しく、仕事の与え方や裁量権の付与によって人材の能力・スキルを伸ばすような広義の人材育成が有効である。

併せて、組織的な対応や全社として一体感を持って海外展開に取り組めるような雰囲気作りを進めていくことも重要である。

## 目 次

はじめに

第1章 調査研究の目的と内容、方法.....	1
1-1 調査の背景と目的 .....	1
1-2 調査のテーマと方法.....	2
第2章 中小企業の海外展開の状況と取り巻く環境.....	3
2-1 中小企業の海外展開と人材の確保・育成に関する現状 .....	3
2-2 中小企業の海外展開に係る現状の支援策 .....	13
第3章 中小企業におけるグローバル人材の確保と育成の実態.....	19
3-1 ヒアリング調査の概要 .....	19
第4章 グローバル人材の確保と育成のポイント .....	67
4-1 中小企業による海外展開の状況と人材確保・育成策.....	67
4-1-1 事例に見られるグローバル人材の役割と類型.....	67
4-1-2 グローバル人材の確保策.....	75
4-1-3 グローバル人材の育成・マネジメント策.....	78
4-2 中小企業のグローバル人材の確保と育成におけるポイント(留意点).....	82
<参考文献>.....	85



# 第1章 調査研究の目的と内容、方法

---

## 1-1 調査の背景と目的

我が国においては、少子高齢化や長引く国内景気の不透明感、デフレ等の影響によって中小企業の経営は厳しい状況にあると考えられる。そのような中、世界景気のリスクはあるものの、新興国の高い経済成長を背景に海外が消費地としての魅力を高めているため、中小企業が成長するための戦略として海外展開が注目されてきている。これまでの経営のグローバル化は、大企業を中心に語られてきたが、様々な要因から、中小企業にとっても海外展開が有力な事業戦略上の選択肢となってきており、中小企業の海外展開は増加しつつある。

グローバル展開を推進していくには、進出先候補地域の情報を正しく入手、分析し、自社の成長戦略と整合的に業務を展開することの出来る人材が必要である。すなわち中小企業の国際展開を担う「グローバル人材」が求められているのである。

近年、グローバル人材の重要性の高まりは様々な点で指摘されており、例えば、平成 23 年 5 月には新成長戦略実現会議の下に「グローバル人材育成推進会議」が設置されており、政策的にも重要な課題となっている。

このように国家戦略的にも重要テーマとなっているグローバル人材育成であるが、これまでの議論は大企業における人材育成を対象としたものであり、中小企業におけるグローバル人材に関する調査はほとんど行われていない。我が国の企業のうち9割を超える経済の根幹である中小企業に焦点を当てた議論は十分とはいえない。例えば政府がとりまとめたグローバル人材育成推進会議においても、「中堅・中小企業においてグローバル人材の需要が急増するにもかかわらず、中核的、専門的な人材の厚みが小さく育成の過渡期である」ことが指摘されている。このように、高い関心がありながら、他方で、大企業と比して採用や育成にかかる余力が少ないこと、また、その小規模性から一人の人材が担う業務が幅広くなる傾向があることなど、中小企業特有の課題がある。

そこで、本調査においては、中小企業の実態を踏まえた上で、中小企業の海外展開に求められるグローバル人材の役割を明らかにするとともに、グローバル人材の確保、育成方法を明らかにすることを目的としてインタビュー調査を実施した。併せて、中小企業が海外展開を行ううえでの組織・人材面での留意点と解決策を明らかにすることを旨とするものである。

## 1-2 調査のテーマと方法

本調査では、前述のような背景と目的から以下の調査テーマを設定した。なお、本調査では、「海外展開を行う上で重要な役割を果たした人材」を「グローバル人材」として定義する。また、本調査における「海外展開」とは、断りがない限り①海外に自社の販売・サービス拠点を設置、または②海外に自社の生産拠点の設置を行うこと、と定義する。すなわち商社等を通じた輸出入は本調査での海外展開に含まないものとした。

- √ 中小企業の海外展開の状況と海外展開時に必要な職務はどのようなものか
- √ 中小企業で求められるグローバル人材はどのようなタイプがあるか
- √ グローバル人材を効果的に採用する方法はどのようなものか
- √ 中小企業において有効なグローバル人材の育成、定着策は何か
- √ 確保・育成策は大企業とどのような点で異なるのか
- √ 組織的な海外展開にむけた人材育成策は行われているのか
- √ グローバル人材の確保と育成における課題とその対応策は何か

上記のような調査テーマに基づいて、本調査では、①先行研究のサーベイ及び②企業ヒアリングを行った。

先行研究のサーベイでは、すでに公開されている政府統計及び各種の文献を用いて、中小企業の海外展開の現状と人材確保・育成上の課題について整理を行った。

ヒアリング調査では、海外展開を行う中小企業に対してインタビューを実施し、中小企業における海外展開と人材確保・育成の実態を調査するケーススタディを行った。

本調査レポートの構成は以下のようにになっている。第1章では、調査研究の目的と内容、方法を示している。第2章では、先行研究のサーベイを中心として取りまとめ、中小企業の海外展開の状況と取り巻く環境、人材の確保や育成に係る課題を明らかにしている。第3章では、ヒアリングを実施し海外展開を行う中小企業の取り組み事例を掲載している。第4章では、企業のケーススタディから、人材確保・育成のポイントについて分析するとともに、事例から得られた示唆および留意点を示している。

## 第2章 中小企業の海外展開の状況と取り巻く環境

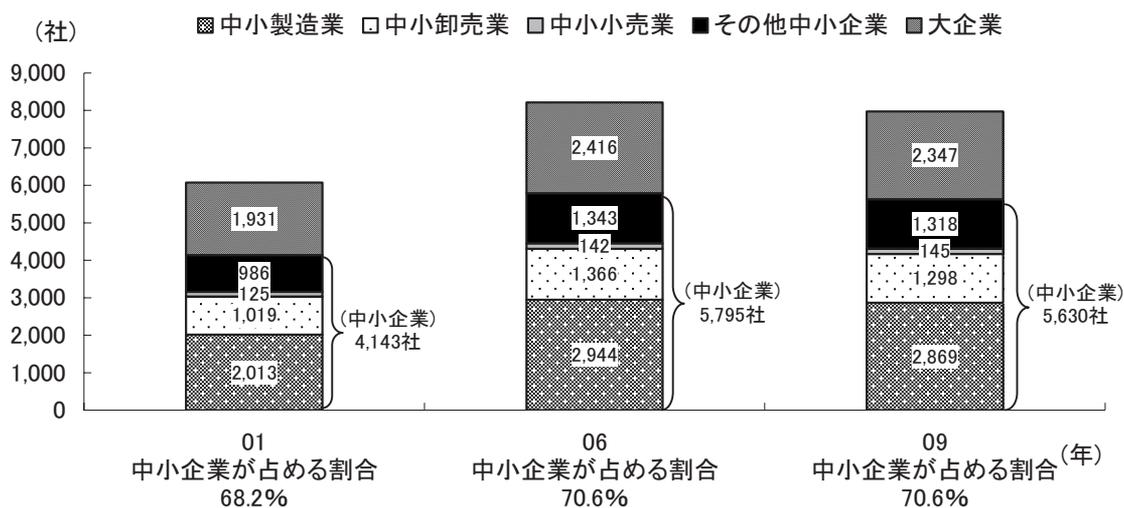
### 2-1 中小企業の海外展開と人材の確保・育成に関する現状

#### 1) 中小企業の海外展開の推移

図表 2-1 は、規模別・業種別の直接投資企業数の経年変化をみたものである。中小企業の直接投資企業数は、2001年(4,143社)、2006年(5,795社)、2009年(5,630社)で推移している。2009年における、海外子会社を持つ全企業7,977社のうち、7割の5,630社が中小企業となっている。

海外展開を行っている中小企業5,630社のうち、約半数の2,869社が製造業となっており、約4分の1の1,298社が卸売業である。

図表 2-1 規模別・業種別の直接投資企業の数



資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス基礎調査」再編加工

(注)1. ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社(当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。)を保有する企業(個人事業所は含まない。)をいう。

2. ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

出所：中小企業庁「2012年中小企業白書」

## 2) 中小企業の海外展開の目的と進出国

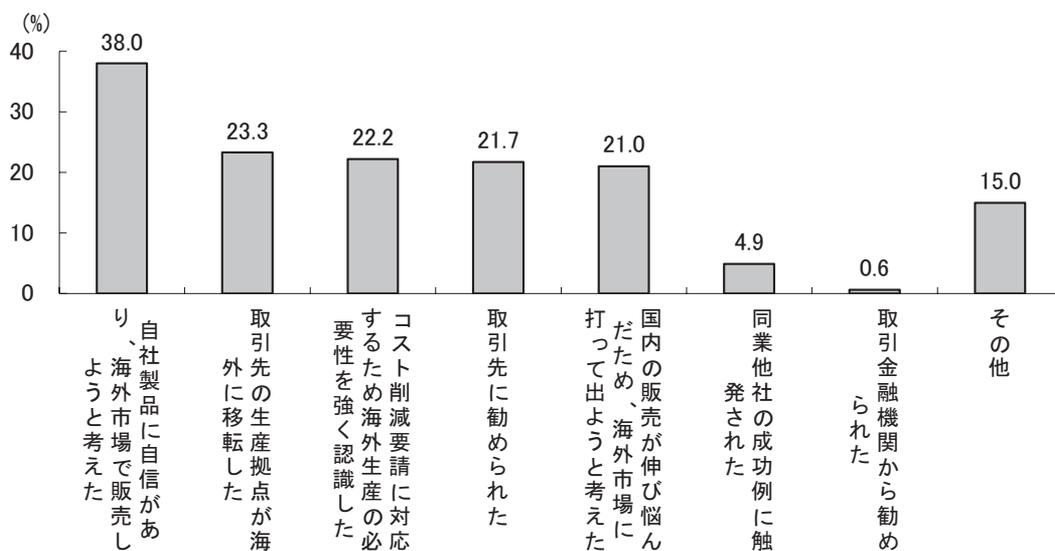
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の「国際化と企業活動に関するアンケート調査」によれば、中小企業が国際化をする理由としては、「自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた」(38.0%)と新規市場や販路開拓を理由とした回答割合が最も高くなっている(図表2-2)。続いて、「取引先の生産拠点が海外に移転した」(23.3%)、「コスト削減要請に対応するため海外生産の必要性を強く認識した」(22.2%)、「取引先に勧められた」(21.7%)とコスト削減のための海外生産、取引先の勧めなどが挙げられている。また、「国内販売が伸び悩んだため海外市場に打って出ようと考えた」との理由も2割みられている。

また、経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、2010年度に海外投資を行った企業の投資を決定した際のポイントは、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」が73.2%と市場の拡大を期待する回答が最も高くなっている(図表2-3)。これに続き、「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」「良質で安価な労働力が確保できる」となっている。

この上位4位の要因を時系列でみると、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」にみられるように、今後の需要拡大等が見込まれることを投資の決定ポイントとする割合は高くなってきているが、「良質で安価な労働力が確保できること」を投資の決定ポイントとする割合は低くなってきており、低廉な人件費を見込んだコスト削減を目的とする投資から、消費地として海外マーケットをにらんだ投資にシフトしていることがわかる(図表2-4)。

投資決定のポイントについて、上位4項目を業種別・企業規模別にみると、製造業・中小企業は「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は

図表2-2 中小企業の国際化の理由



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」

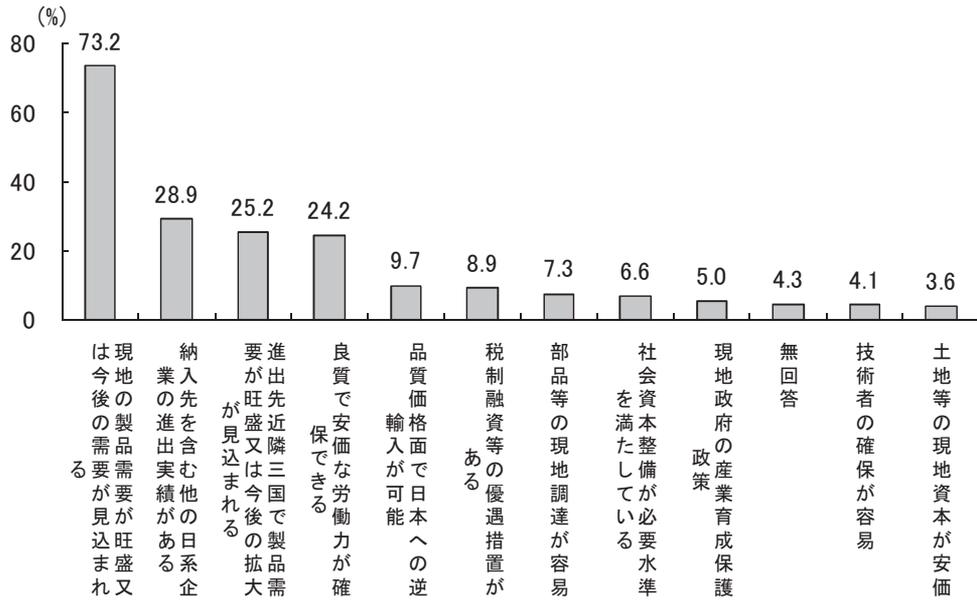
(2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注)1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

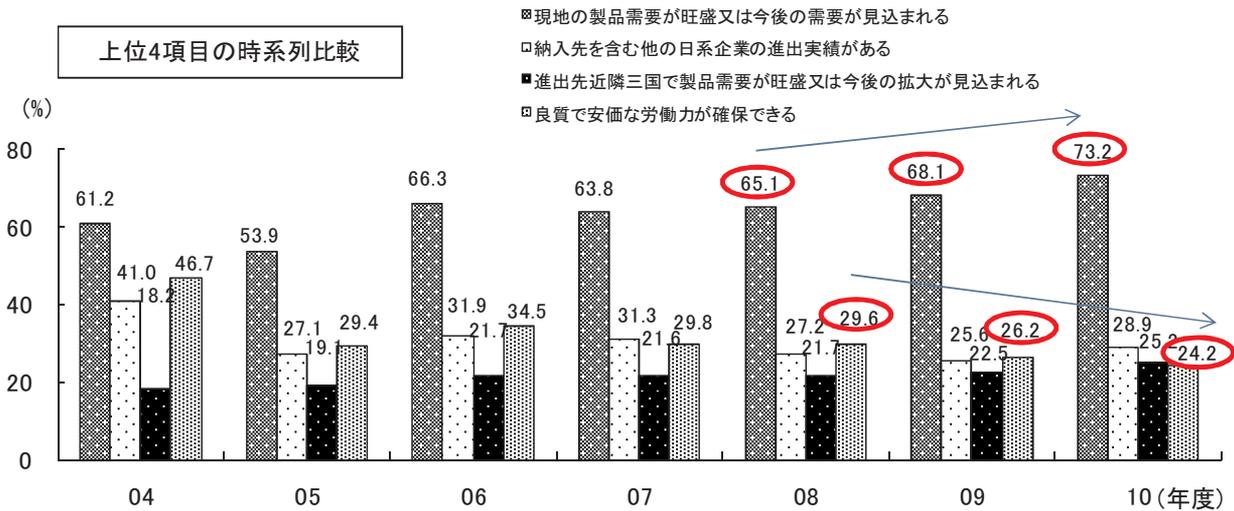
2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

出所：中小企業庁「2010年中小企業白書」

図表 2-3 投資決定のポイント



図表 2-4 投資決定のポイント（上位4項目）



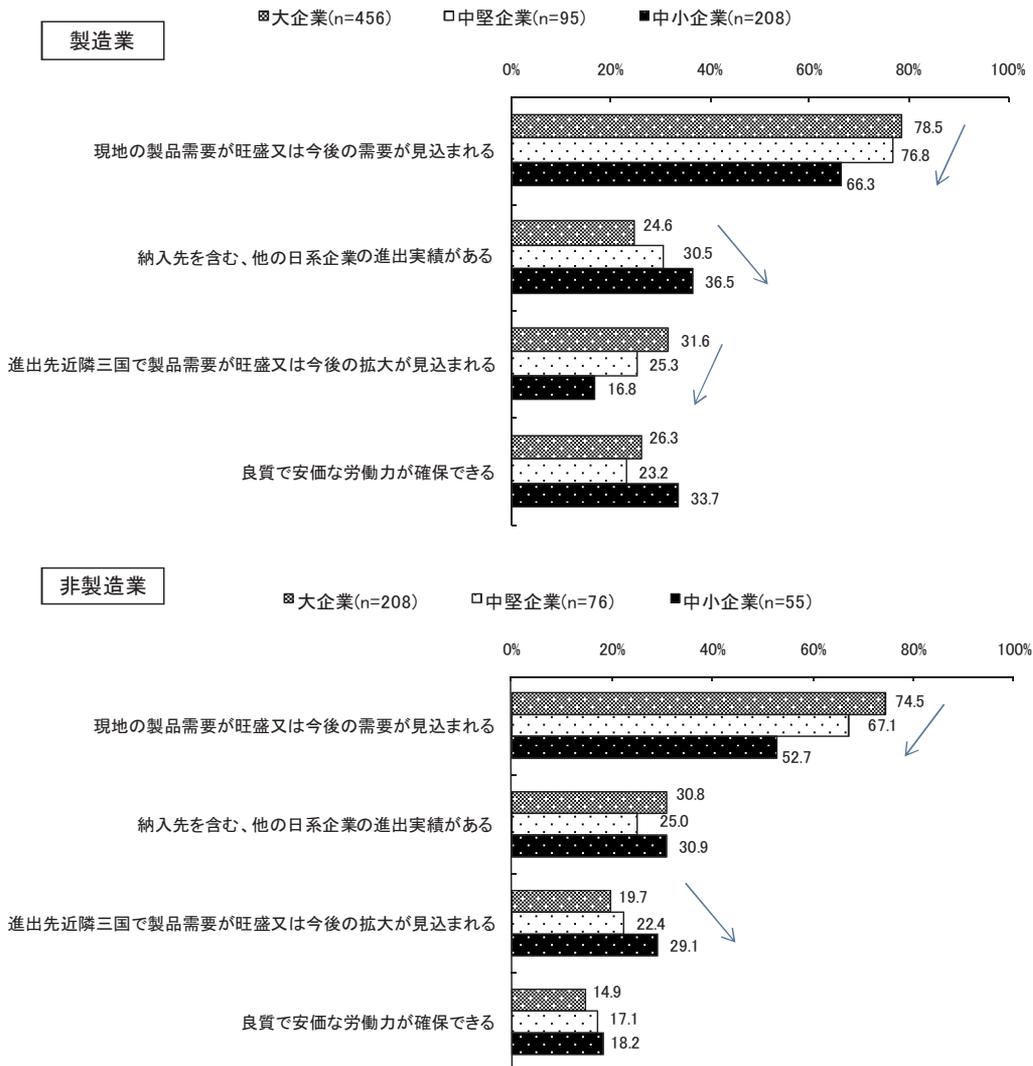
(注) 1. 調査の対象は本社企業  
 2. 2010年度に海外現地法人に新規投資、または追加投資を行った企業  
 3. 構成比は、回答企業総数に対する該当項目の回答企業数の比率

資料：経済産業省「第41回海外事業活動基本調査（2011年7月調査）概要」

今後の拡大が見込まれる」との回答割合が製造業・大企業、製造業・中堅企業よりも低い一方、「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」との回答割合が、製造業・大企業、製造業・中堅企業よりも高くなっている（図表 2-5）。中小企業・製造業は、親会社等の海外進出に対応することも、海外投資のきっかけの一つとなっているといえる。

非製造業・中小企業では、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」との回答割合が非製造業・大企業、非製造業・中堅企業よりも低い一方、「進出先近隣三国で製品需要が旺盛

図表 2-5 投資決定のポイント（企業規模別）



(注) 1. 調査の対象は本社企業  
 2. 2010年度に海外現地法人に新規投資、または追加投資を行った企業  
 3. 構成比は、回答企業総数に対する該当項目の回答企業数の比率

資料：経済産業省「第41回海外事業活動基本調査（2011年7月調査）概要」<sup>1</sup>

<sup>1</sup>同調査における本社企業の企業規模に関する定義は、以下のとおりである

「大企業」：資本金10億円超

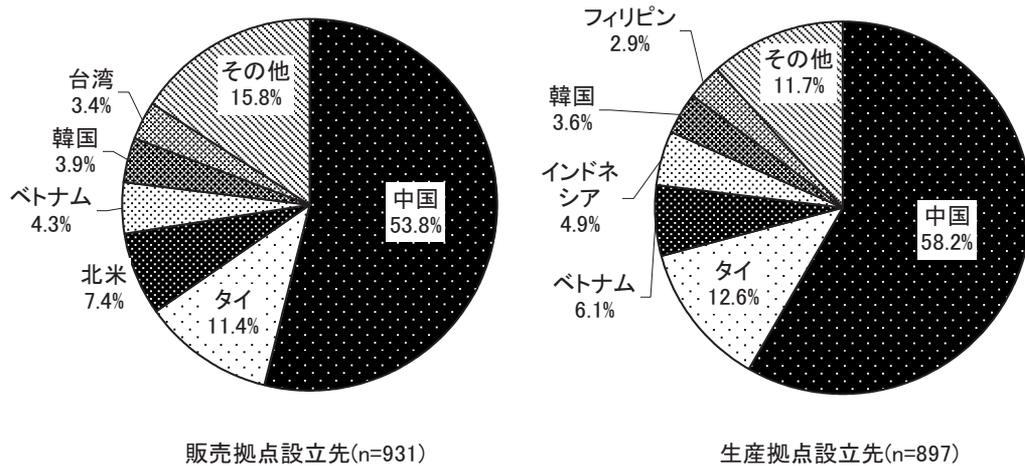
「中堅企業」：製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他 資本金3億円超10億円以下  
 卸売業 資本金1億円超10億円以下

小売業、サービス業 資本金5千万円超10億円以下

「中小企業」：製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他 資本金3億円以下  
 卸売業 資本金1億円以下

小売業、サービス業 資本金5千万円以下

図表 2-6 最も重視している直接投資先（拠点機能別）



資料：中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」  
 (2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
 (注)1. 海外に販売拠点を保有する中小企業、海外に生産拠点を保有する中小企業、それぞれについて集計している。  
 2. 中国には香港を含む。

出所：中小企業庁「2012年中小企業白書」

又は今後の拡大が見込まれる」との回答割合は、非製造業・大企業、非製造業・中堅企業と比べて高くなっている。中小企業・非製造業では、進出先を含む商圈を広くとらえ、その需要を取り込むことを目的とした投資を行う傾向があることがうかがえる。

「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」で海外に販売拠点あるいは生産拠点を保有している中小企業に、それぞれ最も重視している直接投資先を聞いたところ、販売拠点設立先、生産拠点設立先ともに、最も重視している直接投資先は「中国」との回答が過半を占めて最も高く、続いて「タイ」との回答割合が高くなっている（図表 2-6）。販売拠点設立先では、北米が3番目に重視されているが、生産拠点としては東南アジアを中心とした国が上位に挙げられている一方、北米を始めとした先進国は上位には登場せず、重視されていないことがわかる。

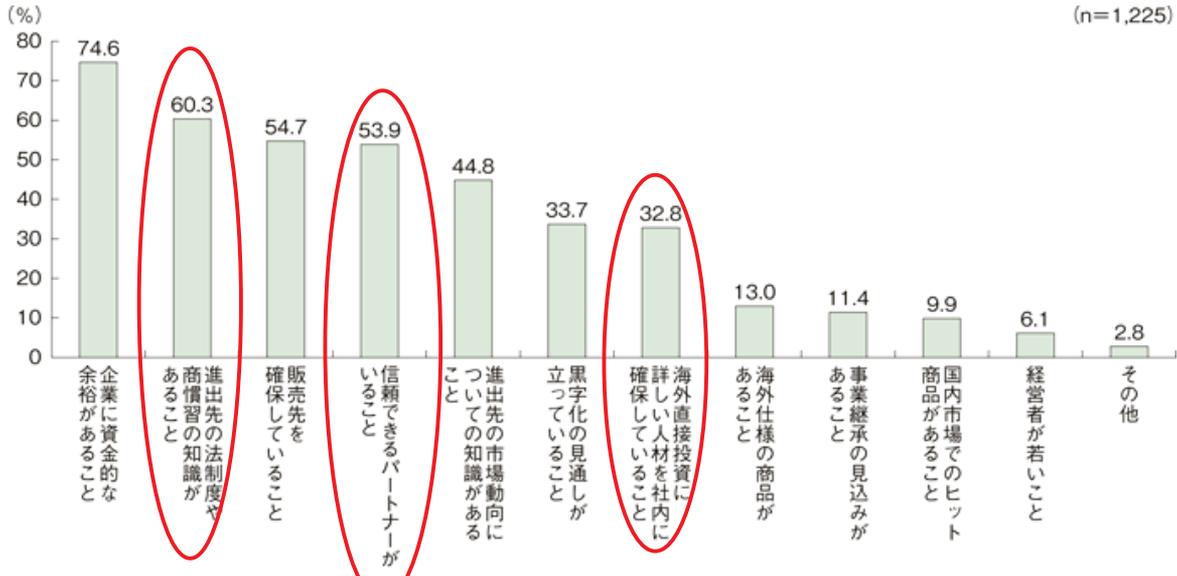
### 3) 中小企業の海外展開を行う上での課題

さらに同調査において海外に販売拠点あるいは生産拠点を保有している中小企業に直接投資を開始するための必要な条件を聞いたところ、最も回答割合が高かったのは「企業に資金的な余裕があること」であったが、「進出先の法制度や商習慣の知識があること」「信頼できるパートナーがいること」「海外直接投資に詳しい人材を社内確保していること」なども上位に挙げられており、資金面の問題と共に直接投資のノウハウや人材の確保を条件としていることがわかる（図表 2-7）。

また、日本政策金融公庫総合研究所の「中小企業の海外進出に関する調査」において、海外直接投資先での問題点を聞いたところ、「外国人従業員の労務管理が難しい」「現地の経営管理者の不足」「現地での労働力確保が難しい」といった人的資源に関する問題が上位に挙げられている（図表 2-8）。

図表 2-7 直接投資を開始するために必要な条件（複数回答）

(n=1,225)

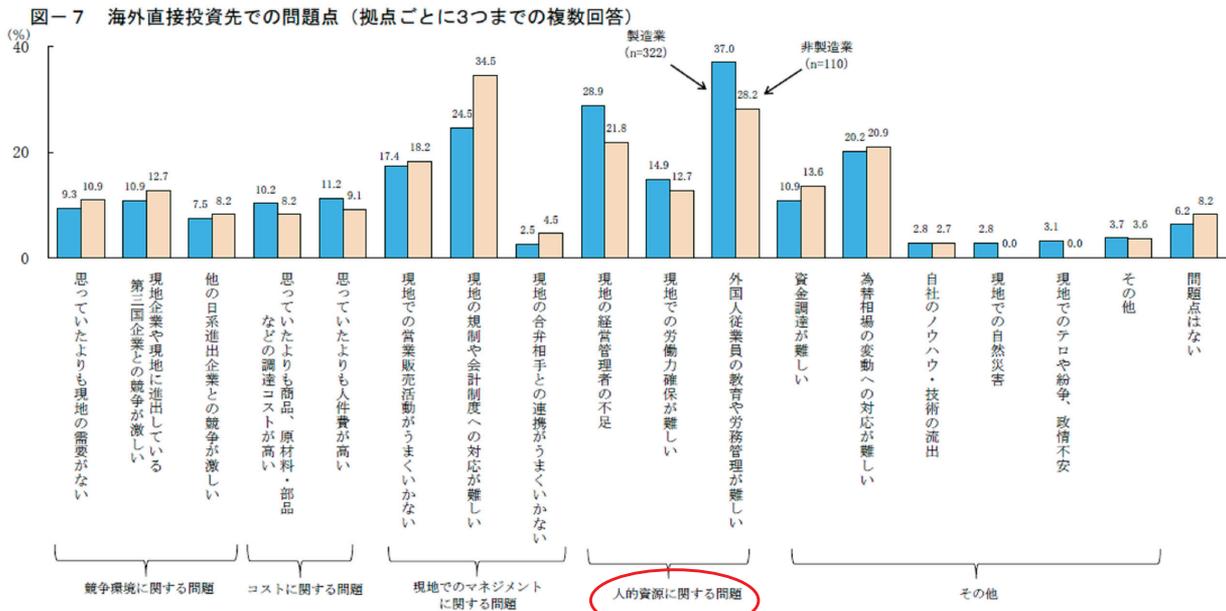


資料：中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) 海外に販売拠点又は生産拠点を保有する中小企業を集計している。

出所：中小企業庁「2012年中小企業白書」

図表 2-8 海外直接投資先での問題点（拠点ごとに3つまでの複数回答）



(注) 1 図-2の注1に同じ。

2 拠点ごとに複数回答（3つまで）のため、合計は100%を超える。

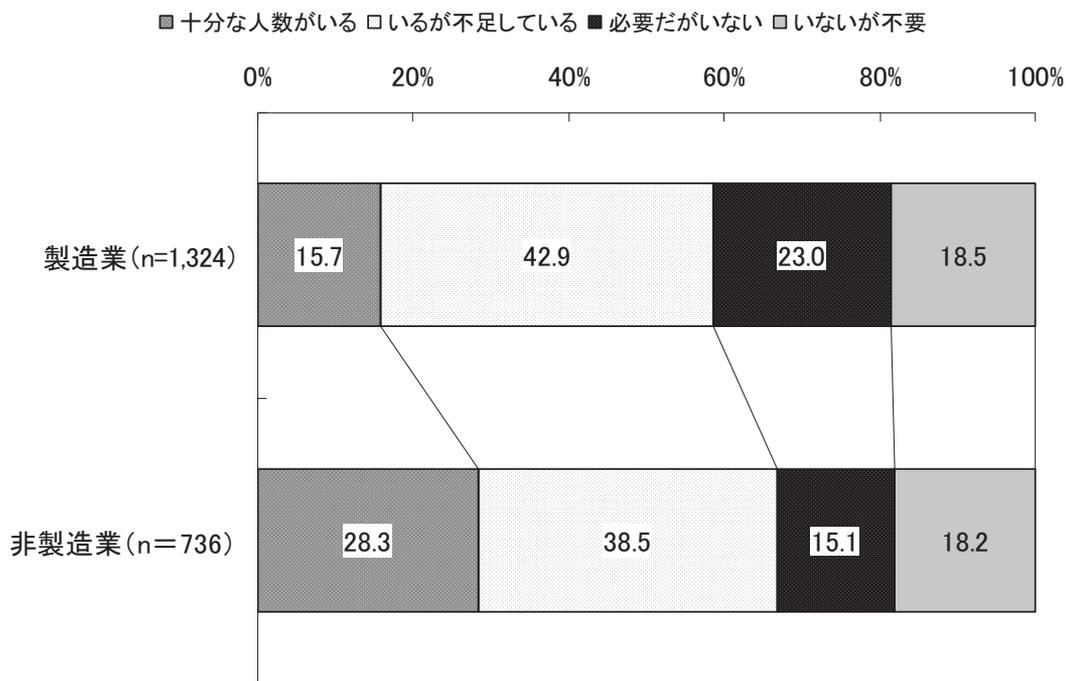
出所：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」2012年5月

#### 4) 中小企業の「グローバル展開」を支える人材の有無

それでは、中小企業が実際に海外展開を行うためのグローバル人材は企業内部にどの程度いるのだろうか。前掲の「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」によれば、海外展開を行うためのグローバル人材<sup>2</sup>が社内にいるか、その有無を聞いたところ「いるが不足している」「必要だがいない」との回答割合が製造業で計 65.9%、非製造業で計 53.6%となっており、総じて不足していると回答している（図表 2-9）。

このことによって、「国内と海外の連携がスムーズにいかない」「海外市場で見込んでいた売上・利益を達成できない」「海外拠点を出せない、増やせない」などの問題につながっており、人材の量的・質的な不足が企業の事業展開の足かせとなっている可能性が示唆される（図表 2-10）。

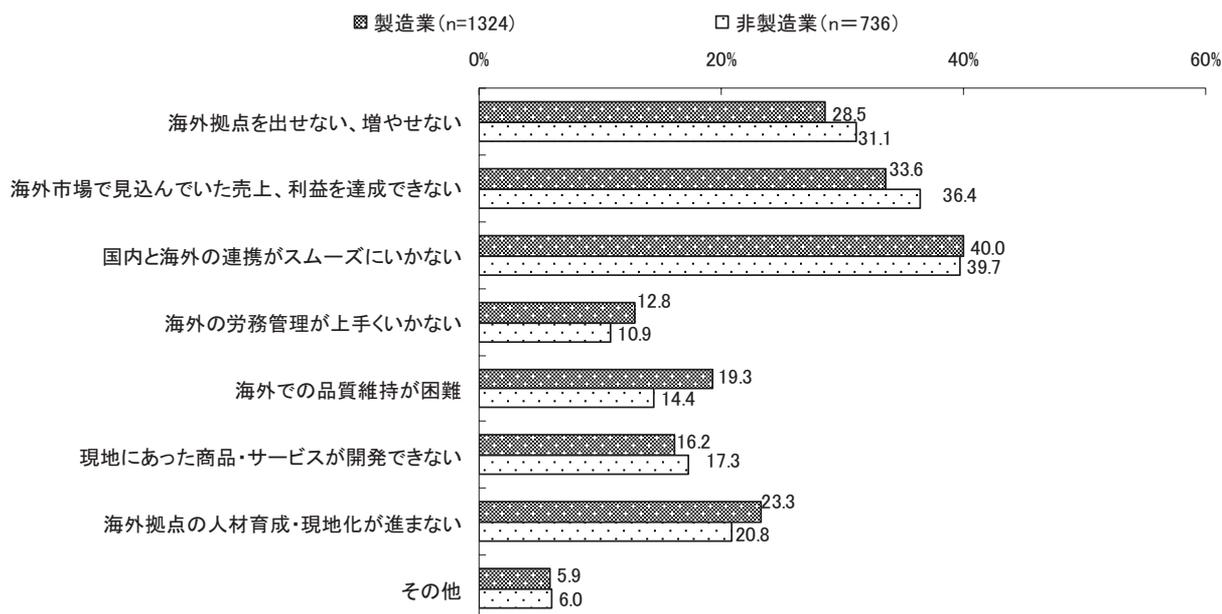
図表 2-9 海外展開するために必要なグローバル人材の有無



資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2012年3月）

<sup>2</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」におけるグローバル人材の定義は「語学力、海外在住・勤務経験等を有する日本人もしくは外国人」となっており、本調査でのグローバル人材の定義とは異なる。

図表 2-10 グローバル人材がいない・不足していることによる影響



資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2012年3月）

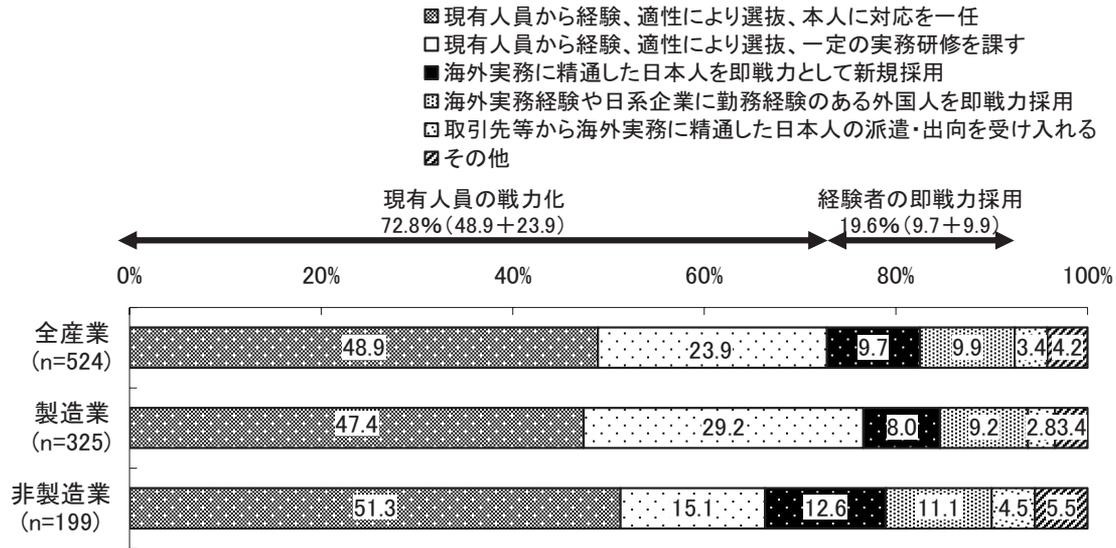
### 5) グローバル人材の確保と育成

それでは、海外展開を行った中小企業はどのようにグローバル人材の確保と育成を行っているのだろうか。商工中金の「中小企業の海外進出に関する認識調査」によれば、海外に「進出実績あり」、「進出実績はないが今後進出の予定」と回答した企業が、海外に勤務する人材をどのように育成するのかその方法をたずねたところ、「現有人員から経験、適性により選抜し、本人に対応を一任」が48.9%と半数近くを占め、中小企業における主要な育成方法となっていることがわかった（図表 2-11）。「現有人員から経験、適性により選抜、一定の実務研修を課す」23.9%と合わせると、約7割の企業が現有人員の戦力化による対応を試みている。

一方で、「海外実務に精通した日本人を即戦力として新規採用」が9.7%、「海外実務経験や日系企業に勤務経験のある外国人を即戦力採用」が9.9%と、経験者の即戦力採用は日本人・外国人合わせ約2割程度となっており、加えて「取引先等から海外実務に精通した日本人の派遣、出向を受け入れる」も3.4%にとどまったことから、中小企業においては外部の即戦力人材を活用することは主要な人材活用方策として浸透していない状況がうかがわれる。

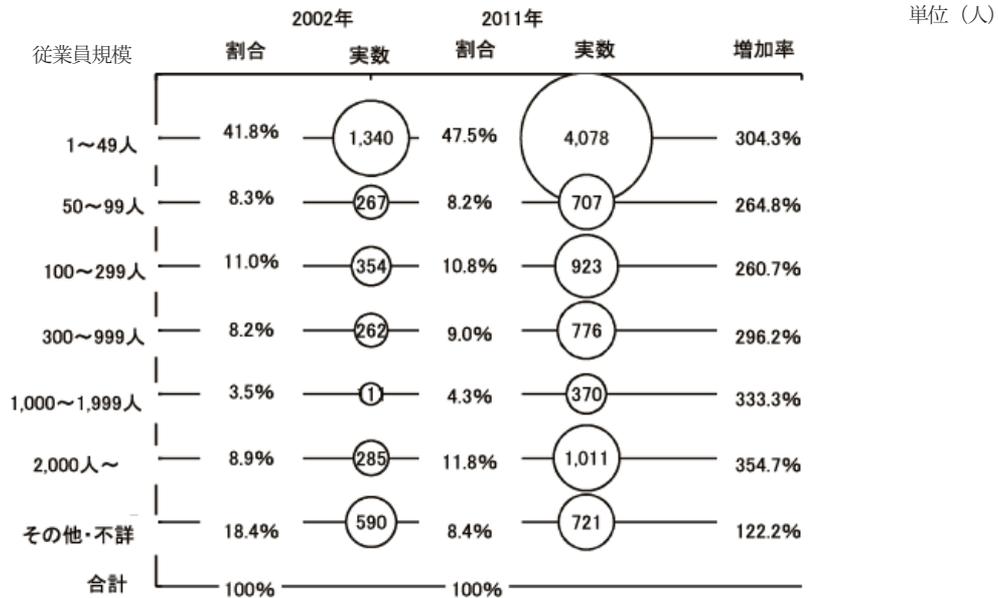
このように大半の中小企業は、社内人材に海外展開を担わせる意向を示しているが、実務研修を課すのは、2割程度であり、多くのケースは本人の適性や努力に任せているのが現状と考えられる。

図表 2-11 海外に勤務する人材の育成方法



出所：商工中金「中小企業の海外進出に関する認識調査」（2012年7月調査）

図表 2-12 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 2-12 は、我が国の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% を占めており、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。

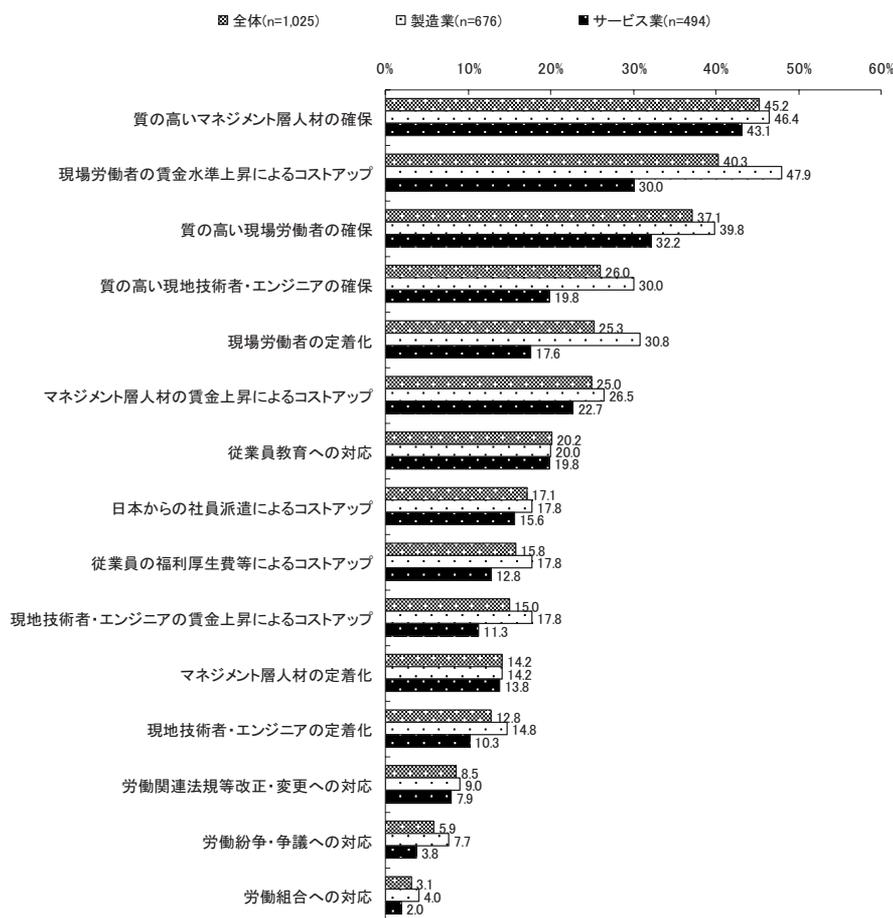
最近、大企業における留学生の大量採用が目目されているが、中小企業においては、さらに大規模に留学生の採用を増やしている。

上記のように、海外展開を行う中小企業は、社内人材を戦力化することが主たる方策ではあるものの、日本での学習・生活経験のある留学生（場合によっては、母国での就業経験を有している留学生も一部存在している）の採用も、過去 10 年と比べると重要な選択肢の一つとなっていることがわかる。

## 6) 海外展開における人事労務管理の特徴

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 年度調査報告書）」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」「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」が上位に挙げられている（図表 2-13）。特に製造業は、サービス業と比べて「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」や「現場労働者の定着化」を課題とする企業割合が高く、より賃金が低廉な地を求め、第二、第三の海外展開を視野にいれなければならない状況にあるとも言える。

図表 2-13 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）」

## 2-2 中小企業の海外展開に係る現状の支援策

これまでみてきたアンケート調査結果に共通していたのは、中小企業の海外展開に関する人材確保や育成については、これといった決め手がみつかっておらず、模索しながらの取り組みが行われていることである。ベストプラクティスが何であるのかわからないまま、現に社内にいる社員を戦力化する、そして海外展開に必要な能力やスキルは当の人材の努力に任せる、あるいは、出身国のことも理解し、日本のことも理解している日本への留学生を採用するなど、試行錯誤的な取り組み方が観察される。人的資源をはじめ各種資源に制約のある中小企業においては、ある意味当然の結果ともいえる。

このような中、最近、公的機関を中心として廉価で、中小企業向けの支援が開始されるようになった。

下記図表は、経済産業省中小企業庁「中小企業海外展開支援施策集」から、「人材確保・育成、外部アドバイザー」に関連する支援策を抜粋したものである。

これら支援策をみると、貿易実務や契約実務などの基本的な知識取得、フィービリティスタディ（以下、FS）やテストマーケティングなどに資する情報収集、アドバイザーの活用、実際に海外での業務経験を積む派遣制度、国際協力等の新興国での異文化適応能力を有した人材の紹介、知的財産管理に関する支援など多岐に渡って整備され始めていることがわかる。

重要なことは、中小企業の経営者にこれら施策が身近な選択肢として認知され、自社の状況に応じて柔軟に支援が受けられる状況にあることである。前項で、人材確保・定着に苦慮している中小企業の実態を整理したが、こうした廉価な支援策と組み合わせることで、人材に関する諸問題について対応していくことも有用であると思われる。

図表 2-14 中小企業の海外展開に係る支援策（人材確保・育成、外部アドバイザー関係）

支援策名	支援内容	費用	実施先
貿易実務オンライン講座	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易実務をインターネットでいつでもどこでも学習できるオンライン講座。初めて貿易実務を学習する方から、1 ランク上の実務知識を身に付けたい方まで、楽しみながら貿易実務を学習できる。</li> </ul>	受講料（講座内容により異なる）が必要	(独)日本貿易振興機構（ジェトロ） 人材開発支援課 e ラーニング事務局
セミナー・講演会	<ul style="list-style-type: none"> <li>国別の海外市場動向セミナーや知的財産権、貿易実務に関するノウハウ、セミナー等、企業のニーズに応じたテーマを選定し、ジェトロ東京本部をはじめ、全国各地の貿易情報センターで定期的開催。</li> </ul>	セミナー・講演会毎に異なる	(独)日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外展開セミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の最新市場動向や海外展開に有益な情報などを、事例を交えながら分かりやすく提供。</li> </ul>	無料	(独)中小企業基盤整備機構 国際化支援センター
海外関連セミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開を進める際の課題解決や企業の進出事例、国別の各種情報紹介など、中小企業の海外展開に有益な講演会や研修を開催。</li> </ul>	講演会や研修により異なる	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京中小企業投資育成(株)</li> <li>名古屋中小企業投資育成(株)</li> <li>大阪中小企業投資育成(株)</li> </ul>

支援策名	支援内容	費用	実施先
国際化支援アドバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業の方々からの依頼に応じ、国際化で抱える課題等についてアドバイス。具体的には、相談企業の経営課題を把握した上で、対象国の選定、海外向け製品の開発・改良の必要性等について、アドバイスを実施。</li> </ul>	無料	(独)中小企業基盤整備機構 国際化支援センター
貿易投資相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外ビジネスを検討する際、さまざまな段階で発生する実務面の疑問点など、貿易投資に関する各種ご質問や実務経験豊富なアドバイザーとの個別相談を受け付けている。</li> </ul>	無料	(独)日本貿易振興機構 (ジェトロ)
海外ブリーフィングサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界約 70 カ所の海外事務所にて、現地一般経済情報やビジネス環境、企業照会について、海外スタッフが情報提供を行う。</li> </ul>	無料	(独)日本貿易振興機構 (ジェトロ) ビジネス情報サービス課
海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ジェトロの海外事務所に配置された農林水産・食品、アパレル・テキスタイル、デザイン製品・伝統産品、コンテンツ、機械・部品、環境エネルギーについてのコーディネーター(専門家)が、中小企業の方々からの相談(現地の売れ筋商品、現地販売可能性等)に答える。</li> </ul>	無料	(独)日本貿易振興機構 (ジェトロ)
中小企業国際展開アドバイザー制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際展開を検討する中小企業に、豊富な経験と実績を有する国内外のアドバイザー企業(登録制)を紹介。登録されたアドバイザー企業が国内準備、海外市場開拓、海外拠点設立、トラブル対応等について国内、海外で支援を行う。</li> <li>● 公的機関の支援では対応しきれない個別案件にも柔軟に対応。</li> </ul> <p>※全国の中小企業の方に利用可。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紹介料は無料</li> <li>・相談・支援にかかる費用については、当事者間で直接相談(初回相談は無料)</li> </ul>	東京商工会議所 中小企業部
中小企業海外展開サポートデスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商工中金の国内外 104 店舗に「中小企業海外展開サポートデスク」を設置し、海外進出に必要な海外投融資から貿易金融まで、中小企業の方々に対して個別相談によるきめ細やかなサポートを行う。また、業務提携機関等と連携して、投資環境などの各種情報提供も行う。</li> </ul>	無料	(株)商工組合中央金庫 国内外の営業店
契約実務とプレゼンテーション研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外との取引を計画する企業にとって、事業を進める上で不可欠な「契約行為や海外顧客へのプレゼンテーション」の知識やスキルを身に付けるための研修を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全 4 日間</li> <li>・料金：34,000 円(平成 24 年度)</li> </ul>	(独)中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部
海外展開事業管理者研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジアへの海外展開を志向する企業の経営者・経営管理者が、海外展開の事業判断を行い、実行するために必要な知識・ノウハウを身につけるための研修を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全 9 日間</li> <li>・料金：73,000 円(平成 24 年度)</li> </ul>	(独)中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部
グローバル人材育成インターンシップ派遣事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネススキル等を身につけたグローバル人材を育成するため、開発途上国(アジア諸国等)の政府・政府系機関、民間企業等に、日本の若手社会人・学生を派遣し、海外の現場でのインターンシップ(就労体験)機会を提供。</li> </ul>	インターン生の国内宿泊費、渡航費、現地滞在費等の経費支援	(財)海外産業人材育成協会(HIDA) 事業推進部

支援策名	支援内容	費用	実施先
新国際協力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発途上国の企業経営者と日本の企業経営者によるビジネス交流や日本人の国際化支援に資するテーマのセミナーを企画、実施。</li> <li>● 日本で就労する外国人社員等に対する高度な日本語研修や日本人指導者に対する多文化共生時代を見据えたセミナーを企画、実施。</li> </ul>	参加人数に応じた料金(セミナー毎に異なります)が必要	(財)海外産業人材育成協会(HIDA) 新国際協力事業部
グローバル人材の「採用」(ボランティア経験者への求人票の提供)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● JICA ボランティア(青年海外協力隊、日系社会青年ボランティア)経験者の採用を希望する企業の求人情報を、帰国後就職を希望する JICA ボランティア経験者に提供。ボランティア活動により異文化適応能力等を備えた、企業の海外展開に貢献できる人材を採用することができる。</li> </ul>	無料	(独)国際協力機構(JICA) 青年海外協力隊事務局 参加促進・進路支援課
グローバル人材の「育成」(民間連携ボランティア制度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間企業の方々が青年海外協力隊・シニア海外ボランティアとして、途上国におけるボランティア活動に参加できる(各企業のニーズに合わせ、派遣国や活動内容、職種、派遣期間をカスタマイズできる)。途上国でのボランティア経験を通じ、グローバル社会で活躍できる人材を育成することができる。</li> </ul>	<p>無料(一定の現地生活費、住居費、往復渡航費等を JICA が負担)</p> <p>(注)派遣中の人件費については企業の負担となる。ただし、中小企業の方は、派遣期間中の人件費の補てん制度(給与・賞与の80%、上限:月額55万円)が利用可能</p>	(独)国際協力機構(JICA) 青年海外協力隊事務局 参加促進・進路支援課
幅広い国際協力人材への情報アクセス(PARTNER 人材情報閲覧機能)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PARTNER とは、国際協力(開発途上国・地域の支援)の世界で活躍を目指す方と、国際協力人材を求める組織や団体に様々な情報を届ける「国際協力キャリア総合情報サイト」。団体登録(簡易登録)で、国際協力に携わる人材情報の閲覧(約4千人)や登録している個人へのオファー等のサービスが利用できる。</li> </ul>	無料	(独)国際協力機構(JICA) 国際協力人材センター
海外知的財産プロデューサー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業での豊富な知財経験・海外駐在経験を有する知的財産の専門家が、海外ビジネス展開に応じた知的財産リスクやその具体的対策、知的財産の管理・活用(外国出願戦略や海外進出にかかるライセンス・合弁等の契約書チェック等)に関するアドバイス・支援を行う。</li> </ul>	無料	(独)工業所有権情報・研修館(INPIT) 活用促進部
地域中小企業外国出願支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業者における戦略的な外国への特許出願等を促進するため、都道府県等中小企業支援センターを通じ、中小企業の方々に対して、特許、意匠、商標の外国特許庁への出願にかかる費用(出願手数料、代理人費用、翻訳費用等)の一部を助成。</li> </ul>	補助率:1/2 補助上限額:特許出願 150万円、意匠・商標出願 60万円を上限に、各都道府県等中小企業支援センター毎に定めている	特許庁 総務部 普及支援課 地域調整班

支援策名	支援内容	費用	実施先
外国産業財産権侵害対策等支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国が関わる特許、実用新案、意匠、商標の模倣品等の侵害(製造国及び流通国の双方が日本の場合を除く。)に関して、専門の相談員が相談等に応じるほか、相談内容に応じて模倣被害アドバイザー(弁理士・弁護士・外国法事務弁護士等)が相談に応じる。また、模倣対策の基礎知識や各国の制度、外国出願のポイントについての情報提供や相談事例についても紹介。</li> </ul>	無料	(一社)発明推進協会 アジア太平洋工業所有権センター(APIC) 外国相談室
模倣品・海賊版被害相談窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権の問題は、事件が起きてから対応するのではなく、事前に権利を取得するなどの準備が重要。海外における知的財産問題の相談(電話、メール可)を受け付け。</li> </ul>	無料	(独)日本貿易振興機構(ジェトロ) 知的財産課
侵害調査費用の助成(中小企業知的財産権保護対策事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外で知的財産権の侵害を受けている中小企業の方々に、ジェトロが模倣品・海賊版の製造元や流通経路の特定、市場での販売状況等の情報を提供し、その侵害調査にかかった経費の一部を助成。</li> </ul>	調査費用の2/3(上限額:300万円)をジェトロが助成	(独)日本貿易振興機構(ジェトロ) 知的財産課
中小企業海外展開支援弁護士紹介制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本貿易振興機構(ジェトロ)、東京商工会議所及び日本政策金融公庫と連携し、中小企業の方々が、海外展開において、相手国側の企業・団体との契約書のチェック等で法的知見を必要とする場合や、トラブルでお困りの場合に、アドバイスをする弁護士の紹介サービスを行う。</li> </ul>	初回相談の冒頭30分は無料。その後は、30分につき10,500円(10時間以内)以降は要相談。実費は別途	日本弁護士連合会 企画部国際課 中小企業海外展開支援係
海外展開を支援する受入研修(経済産業人材育成支援事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造技術等の固有技術の習得を目的に、海外進出先の現地技術者等を日本に受け入れ企業内で行う個別研修(実地研修)を支援。具体的には、研修費用の補助のほか、「研修」査証取得のための身元保証書の発行、日本語や日本理解を深めるための導入研修(HIDAの研修センターで実施)、実地研修に対する助言等体系的な支援を行う。</li> </ul>	研修生の滞在費、日本語研修等の導入教育費、受入企業での研修経費の補助	(財)海外産業人材育成協会(HIDA) 業務部
海外展開を支援する海外研修(経済産業人材育成支援事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本から海外に講師を派遣し、開発途上国の現地技術者等を対象に、企業経営や工場管理に必要とされる汎用的な管理技術の手法等について、2~3日程度のセミナー型の研修を行う(インドネシア、タイ、ベトナム、インド等を中心に実施)。</li> </ul>	参加人数に応じた料金(セミナー毎に異なる)が必要	(財)海外産業人材育成協会(HIDA) 業務部
海外展開を支援する専門家派遣(経済産業人材育成支援事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発途上国(アジア諸国等のODA対象国・地域)の日系企業等の民間企業(海外子会社等)、現地工業会等に対し、我が国の専門家(海外子会社の国内親会社の社員も含む)を派遣し、開発途上国の人材育成を行い、管理能力や生産性の向上等を支援。</li> </ul>	派遣専門家の渡航費、現地滞在費、技術協力費等の派遣経費の3/4の補助を行う。別途、運営分担保金として利用企業は派遣経費合計額の7.5%を負担	(財)海外産業人材育成協会(HIDA) 派遣業務部

支援策名	支援内容	費用	実施先
BOP/ボリュームゾーン・ビジネス相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BOP ビジネス有望国のニーズや各国のビジネス環境・市場情報等についての疑問やご相談に応じる。また、ビジネスアイデアの検証、ビジネスの具体化に向けたパートナーの発掘・連携などのサポート、テストマーケティングなどの現地での試行展開についても支援を行う。</li> </ul> <p>※BOP(Base of the Economic Pyramid):年間所得が3,000ドル以下の低所得層</p>	相談に係る料金は無料(ミッション参加や途上国での試行展開等に係る費用の一部は負担)	(独)日本貿易振興機構(ジェトロ) 途上国貿易開発課 BOP班
中小企業商標先行登録調査・相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● これから海外への進出を考えている中小企業の方々を対象に、海外展開予定国における商標先行登録状況を調査し、報告書を作成、法的観点を含めた助言を行う。</li> </ul>	調査対象国・地域(中国、香港、タイ、米国、フランス、ドイツ)の中から、1カ国・地域、3商標、5分類まで無料で調査	(独)日本貿易振興機構(ジェトロ) 知的財産課
農林水産物・食品輸出相談窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「農林水産物・食品輸出相談窓口」を東京、大阪、各地のジェトロ国内事務所に設置。農林水産物・食品の輸出に関する各種問い合わせに答える。</li> </ul>	無料	(独)日本貿易振興機構(ジェトロ) 農林水産物・食品輸出相談窓口

出所：経済産業省中小企業庁「中小企業海外展開支援施策集」(平成25年1月)



## 第3章 中小企業におけるグローバル人材の確保と育成の実態

### 3-1 ヒアリング調査の概要

本調査では、海外展開を行う中小企業に対してヒアリング調査<sup>3</sup>を以下のとおり実施し、ケーススタディをおこなった。

#### 1) 調査の目的

海外展開を行なっている中小企業に対し、海外展開を進める上で重要な役割を果たしたグローバル人材の確保、育成策の実態を把握するとともに海外展開を行う上で求められる能力、適性等を把握する。

#### 2) 調査の対象

海外展開を行う日本国内の中小企業の経営者、人事担当者またはグローバル人材を対象とした。また、企業は製造業、非製造業の業種区分、製造、販売の拠点の性質や事業内容に偏りが出ないように配慮した。具体的には以下の企業へのヒアリングを実施した。

図表3-1 ヒアリング対象の企業

	企業名	事業内容	海外展開国
1	株式会社 五十嵐電機製作所	自動車用モーターの製造販売	米国、ドイツ、香港、中国、インド、韓国
2	株式会社 フォーラムエイト	シミュレーションソフトウェアの開発・販売	中国 英国
3	株式会社 エスワイシステム	システムの受託開発・コンサルティング	中国、ベトナム、インドネシア
4	第一施設工業 株式会社	搬送機器、昇降装置等の製造・販売	中国、台湾、韓国
5	環境テクノス 株式会社	環境試験・コンサルティング	中国
6	新潟精機 株式会社	測定工具の製造・販売	中国、台湾、ベトナム
7	株式会社 ケディカ	めっきをはじめとした表面処理加工	フィリピン
8	ナンヨー 株式会社	銑鉄鋳物の鋳造および切削加工	タイ
9	ハリキ精工 株式会社	精密掘削部品製造、工業用ファスナーの製造・販売	シンガポール、タイ、ベトナム、香港、中国
10	株式会社 土佐電子	電子部品および電子回路基板加工・組立・検査	ベトナム

<sup>3</sup> ヒアリング調査は2012年9月から2013年1月にかけて実施した。本文中の名称、肩書、人数などはヒアリング当時のものである。

### 3) グローバル人材の類型

本調査では、海外展開業務を担う人材の国籍及びその人材が過去に海外展開業務を担った経験の有無で、特性や期待される役割、求められる能力が大きく異なることが想定されるため、以下の様な枠組みで整理を行った。

図表 3-2 国籍と経験属性によるグローバル人材の分類と役割

		異文化圏での業務経験の有無	
		あり	なし
国籍	日本人	タイプ A 【海外業務経験の有る日本人】	タイプ B 【海外業務経験の無い日本人】
	外国人	タイプ C 【日本での経験を有する外国人】	タイプ D 【日本での経験が無い外国人】

### 4) ヒアリング項目

#### ①事業概要と海外展開の状況

- 製品、事業の特長
- 海外展開の目的、考え方や海外展開を行うに至ったきっかけ
- 海外売上高・売上比率の推移、組織構成、従業員構成、海外拠点等の業況
- 海外展開を行うに当たって作成した海外展開計画

#### ②海外展開業務とそれを担う人材

- 海外展開に際して特に重要な業務
- 海外展開の重要な業務を実施するに当たって、特に必要な能力や知識、経験
- 海外展開業務の中で特に難しい業務や、実施の不十分な業務
- グローバル人材が活躍し、海外展開が一步進展したケース（エピソード）
- グローバル人材が海外展開業務において活躍できた要因
- 海外展開を担う人材が担当している業務の状況

#### ③海外展開を担う人材の確保策

- 新卒採用や中途採用に対する考え方など、人材採用方針および近年の採用実績
- 人材採用活動、取り組み
- 人材採用の成功要因と現在抱えている課題

#### ④海外展開を担う人材の育成・定着策

- 人材育成の基本方針
- 人材を育成する取組

- 人材の評価、処遇方法
- 現在、課題となっている人材育成上の問題
- 第二、第三の海外展開を担う人材の育成策

⑤海外展開において活用した公的・民間機関のサポートについて

- 海外展開にあたって、活用した民間サービスや公的支援
- 今後必要と思われる海外展開に関する民間サービスや公的支援

### 事例1 徹底した経営の現地化で、海外展開を加速させる

企業名	株式会社五十嵐電機製作所		
本社所在地	神奈川県川崎市	海外展開先	米国 (合弁 販売) ドイツ (合弁 販売) 香港 (独資 販売) 中国 (独資 生産、販売) インド (合弁 生産) 韓国 (合弁 生産、販売)
海外売上高比率	約 85%		
従業員数(国内)/ うち外国籍従業員	80名/0名	従業員数(海外)/ うち日本人従業員数	約 3,500名/3名
事業内容	小型直流モーターの開発・製造・販売		

#### 本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
A	経営層	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画、海外拠点の戦略の立案</li> <li>海外拠点の調整、方針のすり合わせ</li> <li>海外拠点の主体的な運営は行わない</li> </ul>		
D	合弁相手	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外進出先での事業運営</li> <li>海外拠点の経営者の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店との合弁で、人員とネットワークを確保</li> </ul>	-

#### 沿革/海外展開の歩み

1946年	故・五十嵐栄治が創業
1952年	法人設立
1973年	香港に拠点設立
1984年	中国に工場設立
1993年	インドに合弁会社設立
2008年	インドで独・ボッシュ社と合弁会社設立
2010年	中国第二工場設立
2012年	韓国企業と資本業務提携

#### 主力商品



小型モーター

## (1) 事業概要と強み

### ◆玩具向けモーターで創業し、自動車用モーターで世界シェア 4 割を持つ企業に成長

当社は、創業者である五十嵐栄治によって川崎にて玩具用モーターの製造を行う企業として 1952 年に法人設立された。創業当初は、木製玩具に用いるモーターの製造を行っていたが、その後、様々な製品を手がけるようになり、最近では自動車用モーターが中心となっている。現在では自動車向け電子スロットルバルブ用モーターで世界シェア約 4 割を獲得するなど、ニッチ分野で高い競争力を有している。

### ◆テーラーメイド型の製品で差別化

当社の製品およびビジネスモデルの特徴は、顧客企業へ開発段階から入り込み、テーラーメイド型で細やかなモーター設計を行っている点である。モーター製造を行う企業の多くは、安価な規格品の大量生産が中心となっており、顧客の製品開発等に入り込み、一緒に製品を作りこんでいくような事業を行っていない。顧客の細かなニーズに応じたものづくりを行える事が当社の強みとなっている。

## (2) 海外展開の状況

### ◆売上の 8 割超が海外拠点

当社は 1970 年代に香港に進出し、海外展開を本格化させている。現在は米国、ドイツに販売子会社を有しており、中国、インド、韓国に生産拠点を設置している。

当社の売上は、現在約 2 億 US ドルほどであるが、その 8 割以上が海外での売上となっている。

また、従業員数も日本本社 80 名に対し、海外拠点では 3,000 名を超えている。海外拠点のうち中国が最大の拠点となっており、第一工場には 1,400 名、第二工場では 300 名が働いている。そのほか、インド拠点でも 1,250 名を雇用するなど、当社の生産拠点として中

心的な地位を占めつつある。



<IGARASHI MOTORS INDIA>

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆創業時の顧客のネットワークを輸出につなげる

当社は創業時、戦後に日本に駐在した軍人をターゲットとした日本土産向けの製品を製造・販売していたことから、外国人の顧客が多かった。国内の顧客は少ない一方で、軍人が帰国したあともネットワークを有していたことから海外顧客が多く、1960 年代から輸出や海外展開に積極的となった。

### ◆コスト競争力をもとめて海外進出

海外への販売を行うにあたって、日本国内で製造し、商社を通じた輸出を行っていたが、コスト競争力の観点から生産拠点を海外に移す必要性に迫られた。1970 年代に香港に進出、その後 1984 年に中国、1993 年にインドへと生産拠点を拡大することとなった。基本的な当社のビジネスモデルは、アジアで低コストかつ高品質の製品を製造し、欧米を中心に輸出を行なうものであるが、近年では、中国市場を中心にアジアでの市場が成長してきており、生産拠点で販売をする例が増えてきている。

### ◆系列関係のない独立した海外展開

当社の特徴の一つに、独立した海外展開が挙げられる。日本の中小企業、特に自動車関連メーカーの典型的な海外進出の方法として、系列や親企業の海外展開に合わせて進出する

例があるが、当社は系列関係を有しておらず、独自の方針で海外展開を行なっている。

#### (4) 海外業務を担う人材の確保策

##### ◆商社を活用して信頼できるパートナーを見つける

信頼関係の構築できるパートナーを見つけ、経営の現地化を行なうことが当社の海外展開の最大の鍵である。そのため、当社では商社を活用して人材を確保している。

当社では、本格的な海外拠点設置の前に現地に強いネットワークを有する海外の商社等を通じて輸出を行うことが多い。一定の市場開拓に成功した際には、販売子会社を設置することになるが、単独で出資するのではなく、商社との合弁で拠点を設置している。その際、商社から進出先でのネットワークを有した優秀かつ信頼出来る人物を紹介してもらうことで、海外展開を推進する人材を確保しているのである。

例えば、当社にとって初めての海外進出である香港への生産販売子会社の設立においては、米国商社と合弁で設立し、同商社から紹介を受けた人材をトップに据えて経営を任せている（現在は合弁相手の持ち分を買収して当社の100%出資子会社としている）。

##### ◆経営の現地化が海外展開成功の鍵

商社との合弁で拠点を設置したのちの経営は現地化している。例えば、中国の拠点では経営トップを含めた数名の日本人がいるものの、現地人員が中心となって事業を行なっている。中国拠点以外では、すべて外国人が経営トップとなっており、日本人が0名である。

このような海外展開方針は当社の顧客基盤の特徴のためである。現在、当社は海外売上高比率が8割を超えていることに加え、顧客のほとんどが日系企業ではない。したがって顧客の多くは外国人となっている。そのような中、日本人を中心として海外の顧客対応を

することには限界があるため、積極的な経営の現地化を行うことが求められている。

また、過去の教訓も経営の現地化を推進している要因である。日本から経営層を派遣すると、言語や商習慣の問題だけでなく、マネジメントが日本本社からの視点となってしまう傾向があった。ほとんどの従業員を現地で雇用し、海外の顧客が多い中で日本本社の視点でマネジメントを行うことは、必ずしも効率的ではなかったのである。

こういった現地化方針のもと、海外販社の営業担当者が直接海外顧客とやり取りを行える体制を構築している。このような現地人員を中心とした体制を構築することは、当社の強みであるテーラーメイド型ビジネスモデルを確立する上で非常に重要である。

##### ◆国内では即戦力の採用が中心

日本本社は全体的な経営戦略や方針を示し、それを現地経営層と共有している。具体的には、各拠点の経営者を集めた定期的な経営会議などで、経営戦略や方針のみならず数値目標も示し、販社、製造拠点の調整を行っている。

これらの海外業務は海外での経験がなければ実施することが難しいことに加え、人材育成に時間がかかる。そこで、一般公募や取引先からの紹介等で海外経験を有する大企業製造業出身者を採用することが、確保の主な手段となっている。

なお、海外拠点と経営方針を共有し、目標を達成していくためには、日本本社と現地経営者との信頼感の醸成が欠かせない。例えば海外拠点には日本本社から、数値目標提示・評価を行なっているが必ずしも目標達成ができなかったからといって処遇を大きく変える等はしていない。景気動向や個別の要因もあるため、数値目標だけにこだわらず、中長期的な視点から信頼関係を構築していくことが経営の現地化の推進には重要だと考えている

ためである。

## (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

### ◆英語スピーチで苦手意識を払拭

当社では、朝礼の中で、英語によるスピーチを全社員持ち回りで実施し、英語に対する苦手意識をなくし、グローバル展開の下地を作る取り組みなどを行なっている。ただし、人材育成のための体系的なプログラムは有していない。様々な業務で忙しいなか、教育をしていく余力が企業としてあまりなく、また特に教育をしたい優秀な人材ほど多忙となっているためである。かかる状況にはあるものの、漸く昨年より本社従業員に対し英語教育を開始しており、更に今年度からは少しずつ体系的な教育プログラムを導入すべく、実施に向けた検討を行う予定である。

### ◆透明性の高い評価と当社理念への共感で人材の定着化を図る

当社では人材の定着において最も重要な事は相互の信頼感であると考えている。

当社は他社と比べて人材の定着率が高いが、必ずしも他社と比較して高い給与を支払っているわけではない。給与のような外的な定着策を実施するだけでなく、五十嵐電機製作所流のビジネスの進め方・ビジョンを共有することや、透明性・客観性のある態度で接していくことが人材の定着において、また事業を持続的に発展させていくために欠かせない事だと考えている。

例えば、各拠点の経営戦略の策定にあたっては、各拠点の経営者による経営会議のほか、業務ごとのグローバル会議を年二回行なっている。これは、財務、営業、開発といった業務機能毎に各拠点の担当者が議論し、方針のすり合わせを行うものである。これによって全社的な経営戦略、目標の共有のみならず目標に対する透明性を担保することが可能となっている。

そのほかにも、日本本社では、「明日を語る会」と称した経営陣と社員との懇親会を実施し、従業員のロイヤリティを高めている。語学ができるだけでなく、五十嵐電機製作所の考え方を共有し、長期的な視点にたって事業を推進できる人材を育成する事が求められている。

### ◆人材の定着は中小企業において重要な課題

当社が人材の定着化に注力するのは、重要な経営課題と認識しているためである。人材育成を行ったとしても、定着しなかった場合、その投資が無駄となってしまう。当社のような中小企業では、一定の離職率を見込んで採用・教育を実施する余裕はないため、良い人材を確保すると共に、人材の定着率を高めていくことは重要な経営課題といえる。

## (6) 課題と対応、今後の展望

### ◆新卒採用で次世代の人材を育成する

当社は国内外問わず、即戦力採用が中心となっている。そのため、平均年齢が高くなっており、20~30代の社員の層がやや薄くなっている。そのため、近年新卒採用を開始した。10年くらいの期間を念頭に、中長期的に人材を育成する計画である。今後当社に求められる人材は、五十嵐電機製作所の理念、考え方を理解した人材だと考えており、内部で長期的な視点で育成することが有効だと考えている。

### ◆さらに経営の現地化を推し進める

経営の現地化が当社の海外展開のポイントになっているが、更に現地化を進めていきたいと考えている。例えば、中国拠点などは経営トップを含め数人の日本人が駐在しているが、将来的には日本人幹部の数を更に削減したいと考えている。中国拠点では、これまで日本で生産していたものを中国に移転することを意図していたため日本での経験を有する

人材がトップになっている。しかしながら、  
今後は、生産拠点としてだけでなく、中国  
国内の市場を開拓していく事がより求められ  
ており、中国市場に対応出来る体制を構築し

ていく必要があると考えている。

今後は、人材育成の一環として海外拠点と  
日本本社での人材の交流（相互派遣）なども  
検討している。

## 事例2 長期的な視点で企画力のある若手を育成する

企業名	株式会社フォーラムエイト		
本社所在地	東京都港区	海外展開先	中国（独資 販売）
海外売上高比率	約 10%		英国（駐在事務所 販売）
従業員数(国内)/うち 外国籍従業員	146 名/14 名	従業員数(海外)/ うち外国籍従業員	7 名/1 名
事業内容	土木関連を中心とした、シミュレーションソフトウェアの開発、販売		

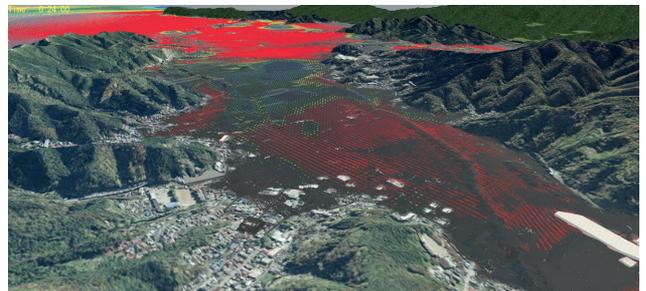
### 本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
B	経営者	・ 拠点設立時の FS から実行	-	
D	若手社員	・ 国内の営業等	-	・ 大企業 OB の指導を得ながら日本人、外国人の混成チームで育成

### 沿革/海外展開の歩み

1987 年	創業
1996 年	ニュージーランドに開発拠点設立
2007 年	中国・上海に中国企業と合弁で拠点設立
2008 年	英ロンドンにヨーロッパ拠点として事務所開設
2011 年	中国・北京に駐在員事務所開設

### 主力商品/海外拠点の様子



当社製品による津波シミュレーション



当社中国拠点(左:上海/右:北京)

## (1) 事業概要と強み

### ◆シミュレーション、バーチャルリアリティ関連ソフトで国内最大シェア

当社は土木、建設を中心としたシミュレーションパッケージソフトや自動車、鉄道関連のバーチャルリアリティソフトの開発、販売を行っており、国内最大のシェアを有している。

当社は、建設会社のコンサルティングを担当していたメンバーが中心となって設立した企業であり、パッケージソフトの高い開発力が強みとなっている。近年では、神戸に研究室を置き、世界最高のスーパーコンピュータを活用して先端的な技術開発に取り組むなど、他社に先駆けた技術で事業展開を行っている。

## (2) 海外展開の状況

### ◆インフラ整備での需要を見越して、新興国へ進出

当社は米国、オーストラリア、韓国等を中心として、世界各国に販売代理店を有している。海外展開の基本戦略は直接子会社を設立するのではなく、ディーラーネットワークを構築していくことで世界への販売を拡大していくことである。先進国から新興国まで、当社製品の需要は高まってきており、各国への販売を行うには、代理店の活用が有効である。

このように、ディーラーネットワークの構築を海外展開の基本戦略としているが、特に高いインフラ需要が見込まれる中国市場には直接投資を行なっている。上海へ現地法人を合弁で 2007 年に設立しているほか、2011 年に北京駐在事務所を設置し自社での販売に注力し中国市場の開拓を加速させていく方針である。なお現在、上海拠点は合弁を解消し独資で運営している。

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆開発力強化を目的に、ニュージーランドに拠点設立

1990 年代に、創業者である社長（現名誉会長）がニュージーランドに拠点を設置したのが当社の海外展開のはじまりである。創業当初の当社は、ソフトウェア開発を担う人材を十分に確保することができなかったため、高度な IT スキルを有する人材を確保することを企図した海外展開であった。

ニュージーランドは進出当時、インターネットの接続環境が世界第二位であることに加え、日本と同様に地震国であり免震技術や構造解析等の建設に関する IT 技術や研究が世界トップクラスであった。これらの条件から、当社の土木関連解析ソフトウェア開発を行う上で最適だと判断して進出を決めた。現在では、先端的な研究開発を海外で行う必要が少なくなり、ニュージーランド法人は解散している。

### ◆開発拠点としての海外展開から、販売先としての海外展開に戦略転換

当社の中心的な事業領域である国内の建設関連の需要は、長期的にみて先細りが懸念されるため、さらなる事業拡大のためには、海外での販路拡大が求められる。このような考えから、2000 年代半ばより積極的な海外子会社の設立や世界的な代理店網の拡充を図ってきた。

一般に、国内のパッケージソフトウェアの国際競争力は乏しく、生産されるパッケージソフトの 2%程度しか輸出されていないが、積極的な海外展開を推進してきた当社の海外売上高比率は 10%を超えており、一定の成果が上がっていると考えている。

#### (4) 海外業務を担う人材の確保策

##### ◆積極的な海外への情報発信で外国人人材の採用につなげる

当社では、海外の人材を確保することで、当社パッケージ製品の開発やローカライズを推進している。ソフトウェアのローカライズは、言語を翻訳するだけでなく、その国でのソフトウェアの使われ方を想定して開発を行う必要が有るため、当社技術とローカライズする国の状況を理解している人材が求められる。

現在、当社の日本本社には中国、韓国、ベトナムといったアジアの人材のほか、フランス人を複数名雇用している。当社が多くの海外人材を採用できた要因のひとつに、多言語で自社 WEB サイトを構築し、情報発信に務めている事が挙げられる。

当社の WEB サイトは日本語のほかに、英語、中国語、韓国語、仏語で閲覧する事ができる。フランス人を雇用した際には、当社の WEB サイトのインターンシップ募集情報から採用に繋がった経緯があり、多言語での情報発信が販売だけではなく人材採用においても効果をあげている。

WEB サイトでの情報発信以外にも、国内外でソフトウェアに関する国際カンファレンスを主催していることも、当社を世界にアピールすることに繋がっている。カンファレンスで世界第一線の技術者、研究者等を招聘することで、ネットワークの構築や当社のプレゼンスを高める機会となっている。

フランスに限らず、欧州では若年層の失業率が高く、優秀で教育水準が高い人材であっても十分な職を得ていないケースも多い。また、欧米人は企業規模にこだわらず、処遇や職務内容で就職先を選ぶ傾向が強いなど、いわゆる大企業志向が低いと考えられる。そのような背景から、当社のような企業規模であっても独自の強みを有していれば、採用方法の工夫をすることで優秀な外国人人材を採用

することが可能だと考えている。

#### (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

##### ◆求められる提案力をもった人材

当社が今後、育成していくべきグローバル人材は、高い企画力や提案力をもった人材だと考えている。当社の中心的な事業は、先端的なシミュレーションソフトウェアの開発・販売である。現在、事業を拡大させたいと考えている中国をはじめとした新興国では建設関連の需要は高い一方で、必ずしも先端的なソフトウェアのニーズが顕在化しているわけではない。したがって、海外展開にあたっては、顧客ニーズをつかむというよりは、新しいニーズや市場を創っていく必要性がある。自らが市場を創っていくためには、高い企画力、提案力が求められる。

現在、当社で高い提案営業スキルを有しているのは日本法人の経営陣である。2012年には、代表取締役社長および営業担当取締役を中心としたトップセールスで中国政府から大型の受注に成功しており、提案力を高めることで、新しい市場を拡大することは十分に可能である。

##### ◆国際経験豊かな外部講師を招聘し、若手の企画力、提案力を磨く

前述のとおり、当社事業の拡大には企画力・提案力を持った人材が求められている。今後は、経営陣だけでなくマネージャーや一般社員にも提案力を付けさせていくことが課題だと考えている。また、国内営業における主力級人材のみを対象とするのではなく、若手を中心とした育成を行うことで、海外業務に適した人材の層を長期的な視点で厚くしていくことを目指している。

現在は、人材育成に関する公的支援（中小企業高度グローバル人材育成事業費補助金）を活用し外部講師を招聘して社内の人材を育成している。

外部講師は、大手企業で海外業務を担当した経営者であり、その指導のもと海外展開に関する勉強会を実施するほか、当社の若手メンバーを中心として中堅クラス人材も加えたチームで、海外展開に関する事業計画書を作成している。

座学で海外展開の必要性や進出にあたってのポイントを学ぶ機会とするだけでなく、実際に事業計画書を作成することで企画力や事業立ち上げの能力が向上することを期待している。

この人材育成施策に参加しているのは、入社数年目の日本人と中国人、ベトナム人であり、海外展開計画の策定には多様なバックボーンをもつ若手チームで取り組んでいる。

こういった取り組みの背景は、当社ではグローバル人材育成は経営者育成に通じるものがあると考えているためである。現在の当社経営陣は、過去に大阪支社を立ち上げ、拡大させてきたメンバーであり経営を学ぶ機会があり、高い企画力・提案力を身につける事ができた。

現在の若手社員にも経営経験のある人物のもとで、海外展開という事業立ち上げの経験を積んでもらうことが人材育成に繋がると考えている。

## (6) 課題と対応、今後の展望

### ◆若手人材の企画力、提案力の向上が鍵

顧客ニーズを創っていく提案・企画スキルは一朝一夕に獲得できるものではなく社内の人材育成に課題を有している。例えば、現在、

海外の重要顧客に対しては、経営陣と語学ができるスタッフでトップ営業を行なっている状況にあり、さらなる事業拡大には若手から高い提案力、企画力をもった人材を育てていく必要性がある。

こういった課題を踏まえ、当社では外部講師の招聘のほか、OJTでもルートセールスから始め、ステップを踏んで提案営業を行えるように育成しているが、ルートセールスと提案営業の間には難易度において大きなギャップが存在しており、成功例ばかりではない。

### ◆長期的な視点で提案力を磨き、成長市場を創る

課題は大きいですが、新興国において潜在的に大きな需要がある現状を踏まえれば、企画力、提案力で潜在市場を顕在化させることで、急速に海外展開が加速されるものと考えている。その際には、当社の高い技術力、製品力は大きな武器となるはずである。

当社の海外展開やグローバル人材育成には課題を有しており、必ずしも順風満帆とはいえない状況にある。しかしながら、国内の土木関連市場が縮小する見込みの中、当社が成長していくためには海外展開を推進していくことは必須である。今後も、様々な試行錯誤を重ねながら、長期的な視点に立って人材育成を行い、海外展開に取り組んでいく予定である。

### 事例3 若手の抜擢で小さく海外事業を立ち上げる

企業名	株式会社エスワイシステム		
本社所在地	愛知県名古屋市	海外展開先	中国（合弁 開発、販売） ベトナム(合弁 開発、販売) インドネシア（独資 開発、販売）
海外売上高比率			
従業員数(国内)	131名	従業員数(海外)	
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		

#### 本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
B	B氏、C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>進出予定国に拠点設立前から、数ヶ月～1年程度単独で駐在し、FS、パートナー開拓、営業活動を展開</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>物怖じしない性格の若手人材を抜擢し、裁量権を与え、当該拠点を小さく始め、失敗を許容できる範囲に抑える</li> </ul>
D	A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国法人の運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国での取引先であった国営企業の民営化にあたり、当社と業務提携、合弁会社の設立にともなって、現地法人トップとなる</li> </ul>	-
D	オフショア開発担当 SE	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフショア開発拠点と日本をつなぐブリッジ SE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外進出先で日本語教育を行う教員とネットワークを構築し、個別に採用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定期間日本に招聘し、日本の事業の進め方を学ぶ</li> </ul>

#### 主力海外拠点の様子

##### 沿革/海外展開の歩み

1991年	創業
2002年	中国・上海に中国企業と合弁で子会社を設立
2005年	中国・西安拠点を設立
2011年	ベトナム・ハノイに現地企業と合弁にて子会社を設立
2012年	インドネシア・ジャカルタへ単独出資で子会社設立



中国 上海法人

## (1) 事業概要と強み

### ◆国際展開するシステムインテグレータ

当社はシステム開発を受託するシステムインテグレータであり本社を名古屋に構えている。現在は東京、大阪、名古屋の三拠点に加え、海外拠点として中国、ベトナム、インドネシアに現地法人を有している

当社の強みは、顧客の課題分析からシステムコンサルティング、開発、運用まで幅広く手がけられる事である。

また、システムの受託開発のみではなく、TV 会議システムやオフィスの入退出管理などのシステムパッケージの開発・販売も行なっている。

## (2) 海外展開の状況

### ◆中国および東南アジアに進出

当社は、積極的な海外展開をおこなっており、中国では 2002 年に上海、2006 年に西安の二拠点を設立している。上海法人では現在約 50 名、西安法人では約 100 名の従業員を雇用し、日本の顧客向けのオフショア開発や、現地のローカル企業向けにシステム開発を受託している。

そのほかにはベトナム・ハノイに 2011 年に現地法人を設立し、主に在ベトナムの日系企業向けにシステム開発を行なっている。また、2012 年にインドネシア・ジャカルタにも現地法人を設立している。



<当社ベトナム法人の様子>

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆オフショア開発拠点として中国に注目

グローバル展開を行うという経営トップの方針が示され、1998 年、名古屋に中国企業との合弁企業を設立したことが当社の海外展開の始まりである。この合弁企業の運営は結果的に失敗したが、2002 年には上海に海外現地法人を設立し、オフショア開発拠点を設立するに至った。

IT 業界では、人件費の安い中国やインドなどの拠点でシステム開発を行うオフショア開発が頻繁に行われているが、当社も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。

### ◆日本向けオフショア開発拠点から現地ローカル企業へ販路を拡大させる

上海拠点では当初、オフショア開発を行っていたが、現在は現地企業向けのビジネスが中心となっている。人件費が安いことから、オフショア拠点としての機能を担っていたが、近年、都市部での人件費が高騰しオフショア開発のメリット少なくなってきた。そのため、現地の企業への販路拡大を推進し、現在では上海拠点の売上の約 7 割が現地ローカル企業向けである。

### ◆東南アジアへも事業を展開

2004 年以降、当社は中国拠点だけではなく、東南アジア諸国への進出を検討してきた。2008 年の金融危機の影響を見極めながら、2011 年にはベトナム・ハノイに、2012 年にはインドネシア・ジャカルタに拠点を設立している。

これらの特徴は、オフショア開発を目的とした進出ではなく、現地の日系企業への販路拡大を目的にした点である。ベトナムやインドネシアでは、近年、大企業のみならず日系の中堅・中小企業の進出が相次いでおり、それに伴って IT 投資のニーズが生まれている。

一方で、ベトナムやインドネシアに進出している日系の大手ITベンダーでは、日系中小企業のシステム開発ニーズに対応する事は、1件あたりの開発規模が小さいために難しい。そこで当社のような中小規模のITベンダーが参入する余地が大きいと判断したのである。

#### (4) 海外業務を担う人材の確保策

##### ◆進出予定国の人材を採用し、進出先の情報を得る

海外進出を行う際に、重要視していることは、進出予定国の情報を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事が可能となるため、進出後に海外拠点を運営するためのポイントを掴むことができる。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る。

こういった方針に基づき、中国進出の前には、合弁企業を活用して中国人を複数名採用し、またベトナム、インドネシアに進出する前にはベトナム人やインドネシア人のテスト採用を行った。

このような採用方針は実験的な要素も強いいため、必ずしも人材の定着に繋がるわけではなく、一定の離職者が発生することを織り込む必要がある。当社では、帰国後も当社現地法人で、海外展開の中心的な役割を担いながら働ける環境づくりを目指すなど、外国人の帰国を前提とした制度設計をしている。

##### ◆現地大学等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

外国人材を採用する際には、海外で行われる展示会、国際フォーラム等に出展し、現地の大学や専門学校の教員とネットワークを

構築、活用している。国際フォーラム等に來る教員で、当社のお話を聞いてくれるような場合、日本企業に興味を持っていることが多いため、フォーラム終了後に訪問機会を得ることは比較的容易である。このように、現地の教員とネットワークを活用し、そこから日系企業での就職に興味を持つ学生の紹介を受けることが有効である。

また、採用にあたっては、当社の知名度や進出国でのキャリアの考え方の違いを考慮している。海外では、日系企業や欧米企業に入社し、その後スキルアップして国営企業等に就職する事がキャリアの成功モデルになっている国もある。このような労働市場では、当社がキャリアの踏み台になり人材が定着しない。特にいわゆるエリート校出身の人材はそのような傾向が強い。そのため、当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、いわゆるエリート校からの採用は抑えている。

##### ◆中国法人の運営と人材の確保

オフショア開発や現地ローカル企業への販売を行う中国法人では、総経理を中国人のA氏が務めている。

A氏は、もともと中国の国営企業で働いていたが、その国営企業が民間企業に転換する際に当社と業務提携を行い、後に合弁企業を設立した経緯から総経理に就任したものである。同社はもともと当社の取引先であったが、業務提携に至るまで2年を要し、その後合弁設立まで1年かかっている。現地法人の運営を任せられるような信頼出来る人物かどうかを見極めるには時間を要する。

現在は、社長が董事長となっており、1~2ヶ月に1度現地で重要な経営判断を行っているが、基本的には現地に経営を任せている。日々の業務については、日本法人と中国法人の役員が月に1度TV会議を行っているが、

信頼関係が構築されており、安心して運営を任せている。

## (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

### ◆現地採用者を日本に招聘し日本流のビジネスを学ぶ機会を提供する

当社では日本の商習慣と文化を学んでもらう事を目的として、中国法人で採用した外国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。

当社がビジネスを行なっているシステム開発では、他国と比して契約条件や仕様が曖昧になっているケースが多々ある。こういった場合には「行間を読む」といった日本的なビジネススキルが求められる。このスキルは日本に来て日本の開発現場にて学んでもらうのが効率的である。特に、オフショア開発を担う中国拠点では、日本流のビジネスの進め方について学ぶ意義は大きい。また、中国では反日的な教育も行われているため、日本に誤解をもっていることも多々ある。そういった誤解を解き、適切なコミュニケーションが行える素地をつくるのも、この制度の狙いの一つである。なお、日本語に関しては日本語能力試験<sup>4</sup>のなかでもっとも難しいレベルの「N1」の取得を奨励し、給与等にも反映される制度を導入している。

他方、中国法人に対して日本人の派遣も行なっている。現在は、中国の2つの拠点にそれぞれ3名程度の若手日本人を派遣している。派遣は、人材育成の一環であり、本人の希望や上司の推薦で人選している。推薦の際には、各事業部から候補者を選出し、社長との面談で決定している。今後は、日中の業務をつな

ぐことができる人材としての成長を期待しており、今後の海外展開を担う人材として育成している。

### ◆若手日本人担当者に大きな権限を委譲して海外展開を任せる

ベトナム、インドネシアへの進出では日本人が活躍し拠点設立を担った。ベトナムでの拠点設立に向けた活動は2005年頃よりスタートしている。2005年にはハノイ工科大学から5名の学生を採用し、日本に呼び寄せベトナムの文化、商習慣、市場機会、ベトナム人のワークスタイルなどを探る試みを行なっている。

これらの情報をもとに、これまでに海外業務経験のない若手の日本人担当者B氏を頻繁にベトナムに派遣し、ターゲット顧客の選定（日系中小企業への絞込み）等の市場調査、現地パートナー企業の選定、現地での営業活動等を担ってもらった。

2010年からは、本格的に現地法人設立に向けてB氏をベトナムに常駐させ営業活動を本格化させたところ、受注の見通しがたったため、2011年に法人設立に踏み切った。

B氏は、物怖じせず新しい文化を受け入れる能力が高い事に加え、外見が日本人離れしていたことも抜擢に繋がった。冗談ではなく、ひと目で覚えてもらえる容姿はグローバル人材としての適性がある。また、海外赴任を行う場合、海外に適応できると考えられる人材や、一般には家族の同意が得にくいことなどから未婚の人材を抜擢することが多い。

現在では、エンジニア5名を含む8名体制で日系中小企業を対象にビジネスを展開している。

### ◆ベトナム法人設立の経験を生かし、インドネシア法人を素早く立ち上げ

ベトナム進出後の2012年にインドネシア法人を立ち上げた際には、ベトナム法人の担

<sup>4</sup> 国際交流基金と日本国際教育支援協会が共催で実施している試験。原則として日本語を母語としない人を対象に、日本語能力を測定し、認定することを目的としており、N1～N5の5段階にレベル分けされている。

当者とは別の日本人の C 氏を主担当として、同様の方法で拠点を立ち上げた。ベトナム法人では、立ち上げに 1 年以上かけて現地に日本人を駐在させ拠点設立を行ったが、インドネシアでは数ヶ月で現地法人を設立することができた。

このように素早く事業立ち上げを行えたのは、ジャカルタでの法人設立支援を行う民間企業の支援を得たことに加えて、ベトナム法人設立のノウハウが生かされた結果だと考えている。

## (6) 課題と対応、今後の展望

### ◆許容出来るリスクを見極めて積極的な事業展開を行う。

海外展開を行う上では多くのリスクが存在する。そのため、どの程度のリスクを許容出来るのかを見極めることが非常に重要である。当社では、ベトナム、インドネシア法人の設

立にあたって、それまで海外経験のない日本人に事業の立ち上げを任せた。この際には、失敗を許容できる規模で事業を立ち上げることで、リスクマネジメントを行なってきた。立ち上げ当初、各国の担当者は 1 名であり、法人設立後の現在でもそれぞれ 10 名に満たない人員で運営している。小規模に事業をはじめめることで、失敗しても影響が大きくなり過ぎないようにすることができる。

### ◆ノウハウを活用して海外展開を推進

当社では、社長のリーダーシップのもと、2020 年までに海外売上高比率を 10%まで引き上げる方針が示されている。

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。

事例4 積極的な外国人採用、実力主義による登用を実践  
真のグローバル企業を目指す

企業名	第一施設工業株式会社		
本社所在地	福岡県糟屋郡	海外展開先	台湾 (独資 営業) 中国 大連(独資 設計) 韓国 大田(独資 生産)
海外売上高比率	約70%		
従業員数(国内)/ うち外国籍従業員	82名/17名	従業員数(海外)/ うち外国籍従業員	約30名/27名
事業内容	クリーンルーム対応の「無塵搬送昇降機(クリフター)」、液晶プラズマやテレビの大型化に対応した「非接触搬送装置(マジックムーブ)」の開発・販売		

本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
B	若手社員と経営陣	<ul style="list-style-type: none"> <li>台湾拠点で技術と営業</li> <li>若手社員はOJT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内公募を行い、自発的に手を上げた若手を派遣</li> </ul>
C	大連社長	<ul style="list-style-type: none"> <li>大連運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長の人脈によるスカウト</li> </ul>	-
	中国人、韓国人留学生	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外工場の管理等</li> <li>広報、通訳、営業</li> <li>日本人社員のマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連企業や知人からの紹介</li> <li>長期雇用を前提に正社員として採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームワークを重視</li> <li>外国人についても、日本人と同じ状態で受け入れ</li> </ul>

沿革/海外展開の歩み

1967年	第一施設工業株式会社設立。エレベーター据付業務を開始。
1991年	無塵搬送昇降機(クリフター)を開発
2008年	台湾に営業拠点を設立
1998年	非接触搬送装置(マジックムーブ)
2008年	第一施設工貿大連有限公司を大連に設立
2012年	韓国(大田)へ工場を一部移転

海外拠点の様子



大連拠点



韓国拠点

## (1) 事業概要と強み

### ◆下請け企業からグローバル市場を見据えた 研究開発型企業への転換

当社は「他をもって替えがたい人と企業を目指すこと」を理念に、1967年に設立された。当初は、エレベーターの据付工事や小型昇降機の製造販売など大手企業の下請として事業を進めていたが、1991年に独自開発したクリーンルーム対応の「無塵搬送昇降機（クリフター）」が半導体メーカーから注目されたのをきっかけに、本格的に研究開発型企業を目指すようになった。

当社製品の1つであるクリフターは、東南アジアを含め、高いシェアを誇る。これに加えて、液晶プラズマやテレビの大型化に対応した「非接触搬送装置（マジックムーブ）」の開発を1998年からスタートし、事業化に成功した。「非接触搬送装置（マジックムーブ）」とは、液晶ガラス基板をはじめ、半導体ウエハーなど流体力学を応用して浮上させ、搬送・プロセス処理するシステムのことである。大手製造業の工場のグローバル化と相まって、海外市場を視野に入れたビジネスモデルを構築している。



<非接触搬送装置（マジックムーブ）>

## (2) 海外展開の状況

### ◆台湾、大連に営業、設計拠点を持つ

現在、海外には、台湾、中国、韓国に拠点がある。台湾では営業、保守メンテナンス部門（製造は外注）、中国・大連には設計部門（製

造は外注）、韓国には工場がある。今後、マレーシアもしくはタイに販売拠点を置こうと考えている。

中国の大連には、2008年10月に機械設計を担う「第一施設工貿大連有限公司」を設立し、日本で行っていた搬送機器の設計業務の一部を移管している。

海外売上高比率は、現在7割を超えている。半導体や液晶パネル工場向けの製品が主力であるが、円高や主要顧客（半導体）の経営破たん等により、ますます海外向けビジネスを加速させていく状況にある。

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆独自開発した製品が国際展示会で好評を得る

1991年に、国際物流機器展示会に独自開発の「超高速リフト」を出展したところ、海外の企業を含め、多くの半導体メーカーから引き合いを得たのを機に、同社は「大手メーカーの下請企業」という地位から、グローバル市場を視野に入れた研究開発企業へ変貌を遂げた。

### ◆FTAをにらみ、韓国へ工場を一部移転

主な取引先であるサムスンやLGグループとの関係強化及びFTA（自由貿易協定）網の飛躍的な拡大を睨み、2012年には韓国の工業都市である大田（テジョン）に工場を移転した。移転の理由は、社会インフラコストや人件費、税金が低廉なこと等が挙げられるが、FTA（自由貿易協定）網の飛躍的な拡大を予想し、今後の輸出拠点としていくことを考えているためである。

## (4) 海外業務を担う人材の確保策

### ◆新たなチャレンジにモチベーションが向上 するのが真のグローバル人材である

当社はサムスンやLGグループ等海外メーカーとの取引が多いため、国籍に関係なく海

外とやり取りできる人材が必要である。すなわち、日本本社でも海外ビジネスができる人材が必要であり、真に意欲と実力のある者の採用を優先としている。その結果、留学生を始めとした外国人の採用が増加した。

また、これからのグローバル化は、海外に拠点を持つことではなく、外部環境の変化に応じて、海外の異なる環境でも働くことが出来ることであると認識している。当社で採用したいのは、母国での勤務にこだわらず、むしろ第三国での新たなチャレンジにモチベーションが高まるような人材である。明日からベトナムに行け、と言われれば行くような、海外のどこにでも行く気概がある人材を求めている。

#### ◆本社社員の1/4が外国人。将来は、外国人社員比率50%を目指す

本社社員82名のうち、約20%が外国人である。50%を目指して採用を行っている。2012年も本社で4名の外国人を採用した。

採用ルートは、①関連企業や知人からの紹介、②アルバイト、インターンシップの受け入れから正社員として採用、③社長の人脈を生かし海外の大学で実施する就職説明会経由、の大きく3つのルートを活用している。

例えば、最近では、韓国政府の要請により、インターンシップで、韓国の工業高校生(9名、期間:3か月)を受け入れており、このうち7名を採用した。本インターンシップは、国費で派遣されてきている。日本でもこうした支援があればよいと考えている。

また、社長がこれまで培ってきた国内外の教育機関の教授等との人脈により、優秀で志の高い学生を確保している。

留学生のうち、日本で働きたい人はたくさんいるが仕事がない。選択肢が日本人よりかなり狭く、受け入れてくれる企業があれば行きたいと考えている。それ故、採用してもらったことに対する感謝の気持ちも強く、会

社への貢献意識が強いように思う。

なお、ここ数年間、日本人の採用実績がない。当社の採用方針に沿い、海外メーカーと交渉・取引できる人材が非常に少ないからである。当社では、「3カ国語以上、話せないと面接もしない」と言っている。そうすると、日本人学生はみんな尻込みしてしまう。

#### ◆国籍関係なく重要ポストに登用

グローバル展開に係る業務は、人材の属性によって強み弱みを把握した上で、業務にあたらせている。経験を積むために、台湾(営業拠点)に派遣している日本人の若手社員には、技術(品質管理)と営業を担当させている。一方、外国人には、海外工場の管理、設計、開発業務、広報、通訳、営業、貿易、さらには海外進出に伴って発生する業務であれば日本人社員のマネジメントも任せている。

現在は、管理職層にも外国人がいる(購買部長は中国人)。登用についても、国籍に関係なく実施している。採用、処遇、登用、いずれにしても企業にとって必要な人材は何か、ということが基本である。

外国人が出世していく様子を見て、脱落する日本人が出てきている。逆に、触発されて、自分も勉強しようという日本人社員も出てきている。

#### ◆海外拠点トップは、日本の商社に勤務経験のある現地人材に登用

海外拠点は、現地の人材に任せている。海外で業務を進めるときに、日本人では人脈が乏しく難しい。

台湾拠点には、現地台湾人5名のほか、日本人3名を派遣している。日本人3人のうちの2人は若手人材で、彼らは手を挙げて行ったものである。営業人材と技術人材である。もう1名は、幹部である。

2008年10月に、中国大連に「第一施設工貿大連有限公司」を設立し、日本で行ってい

た搬送機器の設計業務の一部を移管した。社長には日本の食品商社に勤務経験のある中国人を登用した。全員現地採用した中国人8名が働いている。

韓国には拠点を作ったばかりであるので、日本人の専務を派遣している。しかし今後は、社長を現地でスカウトしようと考えている。韓国には日本人1名を派遣している以外は、韓国人6名を雇用しているほか、一部工場を移したので、新たに現地で8名を採用した。いずれも、正社員として採用している。

## (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

### ◆外国人材は成果による報酬の違いを好む

海外展開を担う人材は、まず現地の人を確保し採用する。そのためには、インセンティブ(報酬)を準備しておくことが必要である。日本人は平均的に扱われることを好む傾向があるが、外国人は成果による報酬の違いがあった方が、モチベーションは高まる。

海外拠点間の異動については、行っている業務が違うので、現在では考えていない。同じ仕事をやるようになったら、国際ローテーションも考えている。海外拠点に勤務する日本人であれば、今後国際ローテーションもあり得る。

### ◆企業理念やチームワーク等、当社流について、丁寧に根気よく指導

日本人、外国人に関わらず、海外展開を担う人材の育成のために特にコストをかけてやっているということはない。外国人に対しては、企業の理念や日本流のやり方は教え込んでいる。日本企業には、チームワークや集団としての統率力があり、それをおろそかにしてはいけないと考えている。

海外拠点にいる日本人は、本社から出向の形で行っているが、本社の中で行きたいと手を挙げる人はほとんどいないことが課題である。

### ◆留学生も日本人社員と同様に処遇

本社で外国人を正社員として採用する時は、まず5年以内に辞める人は採用しないと言っている。5年頑張れば、仕事を任されるから楽しくなる。実際には、採用すると長く働く傾向にある。入国管理を経ているので仕事が出来なければ母国に帰らざるを得ず、辛抱する感覚があるのかもしれない。もちろん日本の大学生にも同じことを言っている。

過去には、外国人を雇用した当初、プライベートなところまで気を遣い、食事に連れて行ったり、帰省するのに渡航費を負担したりするなど、ある意味「過保護」になっていた。しかし徐々に、外国人についても、日本人と同じ状態で受け入れるのが本人たちにとって一番心地よいことが分かり、今ではまったく平等に扱っている。

## (6) 課題と対応、今後の展望

### ◆賃金問題と離職率

中小企業が中国に出ていく場合、大きな問題として賃金と離職率の問題がある。大連の拠点では、現地社員が3年以内で離職するケースがみられた。隣の会社の賃金が50円でも高いなら、同じビルの中にある会社でも、賃金の高い会社に平気で転職してしまう。

愛社精神や自分の技術を高めようという意識が希薄である。中小企業なので、教育制度や福利厚生が充実していない課題はあるが、離職率は、賃金水準に左右されていると認識している。

### ◆法制度の変更などのリスクを認識しながらも、ジャパブランド、第一施設ブランドを今後も積極的に海外に展開する

中小企業が中国に出ていく場合のもう一つの問題は、法制度が前触れもなく、急に変わることである。中小企業は法制度の変化について行けず振り回される可能性がある。

ただし、リスクはあるものの、中小企業が

日本国内のマーケットのみで、今の若い社員に将来、退職金を払えるのかどうか、経営者は自問自答すべきであろう。現時点なら、メイド・イン・ジャパンプランドも通用するし、海外に出ていく価値はあると認識している。

#### ◆日本人のグローバル人材の確保や育成コストを企業・学校で負担すべきである

日本人のグローバル人材の育成や確保は、企業のみがコスト負担していることに大きな問題意識を持っている。大学等でしっかりと育成された学生を採用したいと考えている。

現在は、グローバル化に向けた人材育成がなされていない。大学に入ったら2年間は留学を義務付けるなどすべきではないか。

事例5 留学生の採用、現地パートナーの確保によって、  
中国にて環境コンサルビジネスを実現

企業名	環境テクノス株式会社		
本社所在地	福岡県北九州市	海外展開先	中国 上海(合弁→独資 販売) 中国 大連(合弁 販売)
海外売上高比率	約7%		
従業員数(国内)/ うち外国籍従業員	72名/1名	従業員数(海外)/ うち外国籍従業員	26名/25名
事業内容	環境分析・測定、自然環境調査、生活環境調査、土壌汚染調査、環境アセスメント 環境コンサルタント業務		

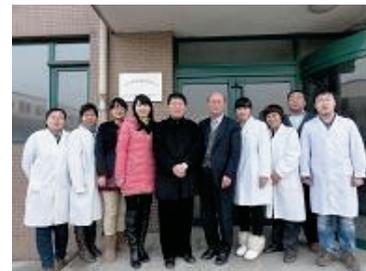
本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
B	F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術指導</li> <li>顧客対応（日系企業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uターン中途採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>手を挙げての中国派遣</li> <li>技術指導と顧客対応を兼務</li> </ul>
C	D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>総経理（上海）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交友関係のある地元 大学教授からの紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>数年間の国内 OJT のあとに 現地に派遣</li> </ul>
	E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>副総経理（大連）</li> <li>環境専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交友関係のある地元 大学教授からの紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期間の国内 OJT のあとに 現地に派遣</li> </ul>
	G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事長（大連）</li> </ul>		

海外拠点の様子

沿革/海外展開の歩み

1973年	公害研究所として創業
1987年	社名を環境テクノスに変更
1995年	上海九州環保設備を設立
2005年	上海綠環商品検測を設立
2011年	大連九州環境科技を設立



大連拠点



大連ラボ

## (1) 事業概要と強み

### ◆産業公害に悩む製造現場へのアドバイス業務からスタート

当社は、現在の新日鐵住金化学（当時：八幡化学工業）の開発部を退社した鶴田社長が、1973年に独立創業した公害研究所が発端である。

創業当初は、産業公害で苦しむ製造現場へのアドバイス業務からスタートした。当時は、まだ環境に対するコンサルティングは、サービス価値としての認識が薄く、ビジネスとして成立させるには難しい時代であった。

### ◆国内外の環境規制の強化に伴い、環境コンサルティングの事業化に成功

環境ニーズが産業公害問題から都市環境、地域環境問題に移ったことを受け、1987年に社名を環境テクノに変更した。

1995年、GATTからWTO体制への移行により貿易と環境課題が取り上げられ、欧州連合によるRoHS指令<sup>5</sup>など国際的に環境に関する規制や制度が整備されるにつれて、ビジネスとして成立するようになった。

現在では、九州全県、沖縄県で事業を展開している。また、中国でも環境ビジネスを自ら展開している。中国での環境ビジネスのノウハウやネットワークを生かして、地域企業の海外展開のリーダー役も担っている。具体的には、K-RIP（九州地域環境・リサイクル産業交流プラザ<sup>6</sup>）、KICS（北九州環境ビジネス協議会<sup>7</sup>）など環境ビジネスグループの海外展開の側面支援も行っている。中国への海外

<sup>5</sup> Restriction of use certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment 指令の略。欧州連合(EU)が2006年7月1日から実施した電気・電子製品への有害化学物質の使用規制のこと

<sup>6</sup> 九州の環境・リサイクル産業の育成・振興のために、環境ビジネスを支援することを目的とした組織

<sup>7</sup> 環境・リサイクルビジネスを中心に技術・市場情報の収集・提供・交換、プロジェクトの企画・創出、見学会、産学交流、広報等の活動を行い、会員のインキュベーターとしての役割を担う組織。

展開は、上記の地域ぐるみの海外とのネットワーク構築、信頼醸成が後押ししている。

## (2) 海外展開の状況

### ◆上海、大連にて環境ビジネスを展開

海外展開をスタートさせたのは1995年であり、合弁で上海九州環境設備を設立した。その後、2005年に上海緑環商品検測有限公司、2011年に大連九州環境科技有限公司と、中国において環境ビジネスを拡大していった。上海緑環商品検測有限公司では、RoHS対応、環境調査、分析・測定業務を、上海九州環境設備有限公司では、環境エンジニアリング、大連九州環境科技有限公司では、環境モニタリング・アセスメントを行っている。

欧州連合(EU)のRoHS指令では、2006年7月1日以降、電気・電子製品をEUに輸出する際には、製品に含まれる重金属等の有害物質を非含有にする事を定めている。そのため、メーカーは輸出製品中にそれらの有害物質を含まないことを証明する分析データが必要となった。当社はそれまでRoHS指令に関する分析技術の研鑽に努め、分析業務を行ってきたが、中国上海市に日中合弁「上海緑環商品検測有限公司」を設立し、最新機器を取り揃え、これまで以上に迅速・高精度・低価格で分析サービスを提供している。

現在、上海緑環商品検測有限公司がグループ全体に占める売上高比率は約3%、大連九州環境科技有限公司は同2.5%である。



<RoHS 対応環境分析機器>

### (3) 海外展開のきっかけと狙い

#### ◆留学生の採用を機に、海外展開のきっかけと現地ニーズをつかむ

海外展開のきっかけは、中国上海市出身の留学生（九州工業大学）であったD氏を1994年に採用したことが発端である。D氏が留学していた大学の研究室の教授が、鶴田社長の友人であり、同人から紹介を受けたのである。D氏の家族（兄弟や親族）も日本で生活、働いている人が多く、留学には妻子を連れて来ており、子どもも日本の学校へ行かせていた。D氏は日本での学業や生活にも溶け込んでおり、同じような感覚で一緒に働くことが出来るという期待が持てた。当時は、海外展開のための人材というよりも、教授からの「信頼できる人物である」という推薦が採用の決め手となった。

当時の中国は、まだほとんどが国有企業の時代で、排ガス、廃水など産業公害が深刻であった。D氏から、出身地である上海で、産業公害に対する指導を行ってはどうかという申し出があり、現地に見学に行ったのが上海進出のきっかけとなった。

#### ◆上海九州環保設備有限公司の設立、苦心の上コンサルティングを事業化

上海を訪問した際に、上海市の経済委員会副主任（D氏からの紹介）から、1日5社ぐらいの会社と面談し、排ガスや廃水に関する対応を考えてほしいと相談を受けた。問題は山積みだったので、それに対してアドバイスをを行った。

しかし、出張ベースでは対応できないほどの問題が発生していたため、上海市より紹介を受けた鉦山機械の製造会社（国有）と合弁を組んで会社（上海九州環保設備有限公司）を興した。合弁会社では、チタン工場の排水処理、熱供給公社のボイラーの排ガスなどの対策と設計を実施した。

ところが、当時の中国では、コンサルティ

ングに対して、対価を支払う慣習がなく、事業化することが困難であった。指導やアドバイスは、政府が行うことだったのである。民間企業が出来ることと言えば、物の販売だけであり、苦肉の策として、当初はコンサルティング料を上乗せする形で、環境機器を販売することで事業化にこぎつけた。

また、人の面でも誤算があった。合弁会社に出向してきた社員が元公務員で、ビジネスの感覚がなく、資本金がどんどん目減りしていく状況にあった。これではビジネスにならないと、合弁パートナーから株を買い取り、子会社化した。

#### ◆RoHSの輸入規制を捉えた上海緑環商品検測有限公司の設立

上海緑環商品検測有限公司の設立は、オランダにおいて、ソニーのプレイステーションから基準値を超えるカドミウムが検出され出荷停止を余儀なくされたことや、ヨーロッパでRoHSの輸入規制が2003年に公布され、貿易と環境問題が注目を集めたことがきっかけである。当社も、こうした時流を捉え、世界の工場と言われている中国で、分析技術を生かして、RoHS検査業務の開始を計画した。

結果、同じく中国でフィージビリティスタディを実施していた日本の大手分析会社と、現地の研究院の3社合弁により設立した。上海市に設立したのは、1995年に上海九州環保設備有限公司を設立したことから、土地勘があったことも背景にある。その後、合弁パートナーから株式を買い取り、同社も現在は独资企業となっている。

#### ◆友好都市の信頼醸成が後押しした大連九州環境科技有限公司の設立、ベストパートナーとの出会い

大連九州環境科技有限公司の設立は、北九州市と大連市が友好都市としての信頼関係を築きあげてきたことが背景にある。当社は、

1996年からJICA（国際協力機構）の大連環境モデル都市計画調査、大連エコタウン計画に参加するなど関係を築いてきた。2008年には、大連事務所を設立し事業拠点づくりを進めてきた。また、KICSやK-RIPで10年以上、セミナーや商談会、展示会を開催するなど交流も続けてきた。

これらの経緯もあり、2011年6月に、大連春興水処理科技有限公司をパートナーとして大連九州環境科技有限公司（社長：G氏）を設立した。G氏は、大連市から紹介を受けた人物で、大連理工大学の教授も務め、大連市の審議会などにも関わっている。行政や政府との人脈、ネットワークを有しているので、情報も入ってくる。今や、当社のベストパートナーである。

#### (4) 海外業務を担う人材の確保策

##### ◆採用した留学生を現地の幹部に登用

D氏は、現在、1995年に設立した上海九州環保設備有限公司と2005年に設立した上海緑環商品検測有限公司で、労務管理や法的手続き、調達等の仕事を担当している。労務管理や国への法的手続き、調達等は、人脈等でスムーズに進むことが多い。人のネットワークで動くというのは、中国特有のことである。

##### ◆現地のマネジメントは、現地国籍の人材、技術指導は日本人を登用

海外拠点では、技術については日本人が、マネジメント、法律、調達、情報収集については、D氏やE氏（後述）のように中国籍の者が担当している。社長のすべきことは、仕事の流れ（体制、環境整備）を作ることで、その後の業務は、現地の人材に任せないと進められない。中小企業の場合は、現地拠点ありきではなく、現地に拠点を持たず、技術ライセンスや商品の一部を持っていくことで、リスクを軽減することも検討すべき点である。

##### ◆留学生の採用は、信頼のおける教授からの紹介

D氏、E氏ともに、社長と交友関係にある九州工業大学の教授の紹介により、採用に至っている。学生生活を長時間、指導した教授による紹介は、留学生の採用にあたっては信頼に足る人材の確保に繋がっている。一定のスクリーニングを経た大学教授からの紹介は、採用コストも抑えられることから有効な採用手段であると言える。

#### (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

##### ◆日本でのOJTを経て、アジア展開の基幹人材として活躍させる

大連九州環境科技有限公司の幹部には、2009年に環境専門家として採用したE氏（当時、中国から九州の大学の博士課程に留学中）を配置している。E氏は、日本での短期間でのOJTの後に、中国に渡ってもらい、当社のアジア展開の基幹人材として活躍している。

##### ◆現地情報は、無理に人材を確保・育成するより現地パートナーから情報を得ることが確実

合弁の場合は、信頼できるパートナーの確保に成功すれば、うまくいく確率が高い。最初から、独資の場合、政府の許認可や情報収集の面で難しい。環境分野で言えば、たとえば下水処理場には官が関与していて、情報が日本人では取れないことがある。

日本からの技術指導は重要であるが、そのほかには、基本的に現地化する。大連九州環境科技有限公司では、技術は提供しているが、大連側に主導権を渡して責任を持たせている。

##### ◆日系クライアント対応、技術指導のために日本人社員を派遣

現在、上海緑環商品検測有限公司には、日本人社員を1人配置し、大連と行き来しながら仕事（技術指導、顧客対応）を行わせてい

る。現時点でのクライアントは日本企業が多いので、窓口・相談対応は日本人でないと十分にできない。日本人社員F氏は、中国へ行って3年目だが、もともとは技術者として10数年のキャリアを有している。高専出身で、中途採用者（Uターン）である。本人が手を挙げたので中国へ派遣した。

#### ◆本人の経験属性に応じて柔軟に成長機会を提供する

日本人社員の場合は、言葉の問題も含めて、まず現地に派遣を行い、OJTで海外経験を積んでいく必要がある。

外国人社員は、まず日本での幅広い教育に時間をかける必要がある。D氏は、日本本社で数年間、幅広い業務を経験した後に、現地へ派遣した。E氏は、専門的知識を既に有していたので、日本でのOJTは最小限に抑え、早期から海外拠点へ派遣した。

#### ◆中長期的な人材育成が今後の課題

業務上必要に迫られて、必要に応じて外国人を採用していることもあり、中長期的な視点を持って人材育成をすところまでには至っていない。

### (6) 課題と対応、今後の展望

#### ◆経済成長と環境保護は相関関係がある

マレーシア、上海での展示会には、JETRO

の支援があった。経済成長と環境保護は相関関係がある。所得水準があがれば環境に関心を持つようになる。展示会も昨年からは始まったが、非常に盛況である。これらの国々は、環境規制も厳しくなっている。

KICSの各種事業活動には、北九州市の支援がある。政策的な推進の素地を生かしながら、ビジネス化の芽を狙っている。

#### ◆中国「第12次5ヵ年計画」による数値目標指示が新たな商機に

ただし、まだ課題も残る。環境分野は、いくら法律ができて、監督監視する仕組みが機能しないと守られない。検査料を払うくらいなら罰金を払えばよいという感覚がまだ残っている。

最近では、日系の環境エンジニアリング会社が中国に進出しており、当社への引き合いが増加傾向にある。しかし、これまでの業績は一進一退で、売上2,000万円程度で伸び悩んでいる。

中国では、2011年に「12次5ヵ年計画」が発表され、環境の数値目標が示され、本格的に環境規制が厳しくなってきた。行政トップにとっても、その規制が目標値となることから、この商機を確実に捉えていくことが目下の課題である。

### 事例6 試行錯誤で海外展開を拡大させる

企業名	新潟精機株式会社		
本社所在地	新潟県三条市	海外展開先	中国（独資 販売）
海外売上高比率			中国（事業所 輸入） 台湾（独資（支店） 輸入） ベトナム（事務所 販売）
従業員数（国内）	160名	従業員数（海外）	
事業内容	測定工具の製造、販売、DIY製品の販売		

本事例にみられる人材確保と育成策のポイント（別紙ご参照）

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
B	H氏	・ 中国業務全般	-	・ 過去の国内事業で、経営者の経験を積む
B	各国担当者	・ アジア各国の販路開拓、進出のためのFS	-	・ 各人の経験や適性を見て社長が抜擢し、社長とチームで各国を担当させて修羅場経験を付与

#### 沿革/海外展開の歩み

1960年	創業
1986年	中華民国台北市に台北支店開設
1994年	上海事務所開設
2012年	中国上海市に恵寿庆精密机械商贸（上海）有限公司を設立

#### 主力商品



当社製品のピンゲージ

## (1) 事業概要と強み

### ◆測定工具の製造・販売とDIY事業を行う

当社の事業領域は、測定工具の製造・販売とDIY製品の販売である。

測定工具事業では、ピンゲージ、リングゲージ、溶接ゲージや定規など製造現場を支える製品を製造している。当社の測定工具は、高精度、優れた機能性、堅牢性の3つの品質にこだわっており、多くのユーザーから高い評価を得ている。

DIY事業ではホームセンターや金物店などに対して、曲尺、ルーペ、水平器、エアパーツなどを販売している。DIY事業で販売している製品は、当社が製造しているものだけでなく、海外からの輸入品も含まれている。

## (2) 海外展開の状況

### ◆輸入拠点として現地事業所

当社は、現在中国事業所および台湾支店を有している。これらの拠点の役割はDIY製品の輸入事務所としての側面が強い。測定工具は、国内外の代理店経由での販売が中心となっている。

### ◆自主販売のための法人設立

現在は、日本の輸出商社を通じて、各国に販売しているが、2012年に自社で販売が行えるように新しく中国現地法人を設立し、販路開拓に乗り出した。同法人に一定以上の在庫を持たせ、契約した中国の代理店を通じて、中国事業を拡大させたい考えである。

また、販路開拓のためベトナムにも事務所を設立したところである。

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆仕入先確保のための海外展開

海外展開のきっかけは1986年に当時の社長（現会長）が、台湾から輸入を行おうとしたことである。DIY事業では価格の安い製品が必要となっており、自社生産や国内からの

調達で事業を続けるのが難しいとの判断から、仕入先の確保を行うためであった。

実際に同業務を担ったのは当時の社長で、自ら中国、台湾の展示会等に出向き、仕入先を開拓していった。仕入先開拓と開拓後の輸入業務を担う拠点として、海外事務所の設立に至ったものである。

こちらが買い手となる場合の海外展開には大きな障害はなかった。特にDIY製品は既製品が多く仕入先確保は比較的容易であった。

### ◆輸出から、自社販売へ方針転換

当社製品の輸出は国内代理店が担っていた。ところが、国内の代理店だけでは、海外への更なる販路開拓には限界がある。それに加えて、当社も一定の事業規模を有するようになってきており、直接輸出・直販にメリットがある場合も増えてきた。また、現社長が中国の電子商取引サイトであるアリババグループに自社製品を出品したところ、数は少ないながらも世界各国から発注があった。そのことから、自社製品を世界で販売する可能性を感じ、積極的なグローバル化を進める方針を固め、第一歩として2012年に中国法人を設立している。

日本の輸出代理店や現地の代理店はできるだけ在庫を持ちたくないという思いがある。そのため、自社の中国法人に相応の在庫を持たせ、中国国内の代理店に供給する体制を整えることで、エンドユーザーのニーズに応えようとするものである。

## (4) 海外業務を担う人材の確保策

### ◆現地人材の確保とモニタリング策

輸入を担当する中国事業所・台湾支店の運営をする人材については、現地で採用した。1980年代に新聞広告等を活用して日本語ができる人材を確保したことをきっかけに、入れ替わりがあるものの基本的には同一人物に現地業務を任せている。現地のマネジメント

は日本の経営トップがモニタリングしている。特に、信頼関係が醸成されるまではしっかりと管理を行う必要がある。トップが日本にいても、TV 会議を頻繁に行うことや、現地法人にキャッシュを多く置かないことなどを基本方針にしている。

#### ◆中国法人設立時の人材

中国への販売法人設立の際には、社長とともに社内の日本人マネージャーH氏が法人設立を推進した。このH氏は語学はできないものの、前向きな姿勢と素早い行動力を持っているため、拠点立ち上げを担うことのできる人材として抜擢した。拠点の立ち上げには、語学よりも経営者的な能力が強く求められると考えたためである。

現在は、日本本社において、英語のできるメンバーとともに海外事業部にて営業マネージャーとして活躍をしている。

現在の、東南アジアへの進出検討では、この日本人マネージャーではなく各国担当者とともに海外展開を進めている。

なお、当社が事業を行う新潟県では、留学生を含めた外国人が少なく、意図的に外国人に絞って採用活動を行うのが難しい状況にあるが、募集にあたっては、国籍を限定することなく人物本位で採用する方針である。

### (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

#### ◆進出予定国の担当者制を設け、役割を明確化させる

当社の海外展開の基本方針は、日系企業の進出が多い新興国への進出である。具体的には、インドネシア、タイ、ベトナム、などを想定している。当社の場合には、担当者が日本人であるため、現地ローカル企業に販売するのはきわめて難しい。しかし、日系企業であれば、顧客が日本人である事が多く、販路開拓ができる可能性がある。また、測定工具の分野ではドイツを始めとした欧州製も品質

が高く業界でもブランド力がある。したがって、高性能の当社製品が受け入れられる素地があるとともに、測定工具の本場でも販売したいとの考えから欧州進出を検討している。

このような進出予定あるいは進出を検討している国に対して、当社では、それぞれ国ごとに担当者を1名抜擢し、社長とタッグを組んでフィージビリティスタディや事業計画の策定、展示出展を始めとした販路開拓等の役割を担ってもらっている。

当社は海外展開の経験が少なく、社内に海外業務を経験したことのある人材がいいため、難しい役割を与えて、それを解決し成長していくことでしか海外展開の成功はないと考えている。したがって、過去の業務との関連性がない中で、適性をみながら東南アジア各国や欧州の担当者を任命している。東南アジアの担当者には、過去の経験によらず挑戦できる人材や物おじしない性格の者を抜擢している。ドイツの場合には、技術関連の知識が特に必要になるため、当社技術に詳しい人材を配置している。

各国の担当者制を取るものの、最終意思決定は社長が行い、責任も社長が負うと明言している。各国の担当者は難易度の高い業務を行なっていることから、失敗を恐れて萎縮することがないように配慮しており、各国担当者が存分に動ける体制を構築することに留意している。社員の能力を十分に引き出せなければ海外展開の成功はないと認識しているためである。

#### ◆海外展開意識を高め、全社員に当事者意識が醸成される

当社では、海外展開にむけて全社的な一体感を重視している。特定の人材だけが海外展開を担うのではなく、すべての社員が海外展開を目指すという当事者意識をもつことが重要だと考えている。

現社長は過去に米国への留学経験があり、

従業員に対して積極的に海外展開を目指す方針を説明していた。また、海外展開とは直接関係ないものの、人材育成の一環として社外のセミナー等に積極的に参加をさせている。このような取り組みを通じて、主体的に事業に取り組む意識が従業員の中に醸成されはじめており、海外展開に向けての意識も変わりつつある。各国ごとに担当者を任命することは、社員全員が当事者意識を持つきっかけとなっている。

効果は徐々に現れ始めている。例えば中国への出張は、感覚的に国内と大きな差がなくなってきた。また、社員も自発的に外国語を学ぶなど海外展開に向けた準備を行なっている。具体的には、社員からの発案で社内英語塾を開催することになった。これは、燕三条にいるネイティブの外国人を社内に招聘

し、週に一度英語を学ぶものである。全社員の半数程度が自発的に参加し、受講料の一部を会社が負担している。

## (6) 課題と対応、今後の展望

### ◆積極的な海外展開で事業の拡大を狙う

当社は、本格的な海外展開を始めたばかりであり、試行錯誤をしながら、事業展開を行なっている。しかし、海外市場は高い成長率を示しており、また当社の技術・製品を世界に販売するためにも積極的な海外展開を行なっていきたい。

これから積極的な海外展開を行なっていく上では困難にも見舞われるだろうが、厳しい体験のなかから学び、全社員が一丸となって取り組むことで事業成長に結び付けたいと考えている。

### 事例7 海外担当人員のローテーションで海外展開への対応力を高める

企業名	株式会社ケディカ		
本社所在地	宮城県仙台市	海外展開先	フィリピン（独資 製造）
海外売上高比率	15.2% (連結ベース)		
従業員数(国内)/うち 外国籍従業員	144名/0名	従業員数(海外)/ うち外国籍従業員	154名/151名
事業内容	めっきを中心とした表面処理		

#### 本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
A	J氏	拠点設立時		
	K氏	拠点設立時		
	M氏	現地法人副社長	・ 取引先の社長	-
	N氏	経営企画	・ 海外拠点財務, 会計面の支援人材 (会計士)	-
B	I氏	拠点設立時	-	-
	L氏	事業拡大時		
	日本人担当者	現地運営 技術指導等	-	・ ローテーションで担当者をフィリピン工場へ派遣
D	フィリピン人技術者/マネージャー	現地技術者 現地マネージャー	・ ペーパーテスト等を活用して現地採用	-

#### 海外拠点の様子

##### 沿革/海外展開の歩み

1946年	共和メッキ工業所（現：ケディカ）創業
2003年	ケディカ・フィリピン・コーポレーション設立
2004年	ケディカ・フィリピン操業開始
2006年	ケディカ・フィリピン2号棟完成
2007年	中小企業庁より元気なモノづくり 中小企業300社に選出される



当社フィリピン工場

## (1) 事業概要と強み

### ◆高い表面処理技術を有し、様々な加工を行う。

当社は、自動車部品、半導体、電子部品を中心としてめっきなどの表面処理を行なっている。多くの独自技術を背景にした高品質の表面処理が可能のため、高い評価を得ている。

例えば、これまでにメッキを施すことが不可能と言われてきた樹脂材料やガラス材料に対して、先端的なナノテクノロジーと自社ノウハウを融合し、めっきを施す技術を開発した。また、環境への取り組みも積極的に行なっており、人体・環境に悪影響を及ぼす六価クロムを用いない六価クロムフリー化成処理技術を開発したほか、鉛フリーめっきの技術も多く保有している。

## (2) 海外展開の状況

### ◆フィリピンでの製造拠点を設ける

当社は 2003 年にフィリピン子会社を設立し、2004 年より操業している。現地ローカル企業からの加工も受注しているが、フィリピンに進出する日系企業向けの事業が中心となっている。2006 年には第二号棟を完成させ、事業を拡大させている。

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆取引先の要望で海外進出を検討

当社の海外展開のきっかけは、フィリピンに進出している取引先の LED メーカーから、2002 年にフィリピン進出の要請があったことである。同 LED メーカーは、フィリピンで調達するめっき加工の品質に不満を持っていたため、現地で高品質のめっきを行えるメーカーを探しているなか、当社に白羽の矢が当たったものである。

フィリピンを含む東南アジアでは 1997 年頃まで多くのめっき業者が進出していたが、アジア通貨危機の影響で多くのめっき業者が撤退していた。そこで、当社への新たな進出

要請に繋がったものである。

進出の要請があって、すぐさま検討を行ったところ、要請のあった LED メーカー以外にも市場があると判断して進出を決定した。2003 年の法人登記後、2004 年より操業を始めており、素早い事業の立ち上げを行うことができた。

## (4) 海外業務を担う人材の確保策

### ◆中途採用で、海外経験を有する人材を確保する

フィリピン工場の立ち上げにあたっては、専務の I 氏や進出当時に日本法人の常務取締役工場長 J 氏、管理部門を担当した技術開発室長 K 氏および技術者 2 名の計 5 名でチームをつくって対応した。

I 専務は過去に当社の北上工場立ち上げの責任者を務めるなど、事業立ち上げ経験がある。フィリピン工場立ち上げにあたっては責任者となるとともに、同工場設立後には現地法人の社長を務めた。J 氏は過去に大手日系企業での管理職の経験及び海外での技術支援の経験がある。また K 氏は大手日系企業の東南アジアの拠点の管理者を務めた経験を有しており、語学にも堪能である。過去に務めていた会社で定年近くまで働いたあと、やりがいある仕事を求めて取引先であった当社に入社したものである。後に、K 氏はフィリピン法人の社長も務めた。

このように、新拠点の立ち上げから運営について最適なメンバーで取り組んだことが、当社の成功の一因となっている。

### ◆普段からのネットワークを活かし、必要な人材を確保

I 専務が現地法人の社長を務めた後は、現常務の L 氏、及び K 氏が社長を務めた。その後、当社の現社長が現地子会社の非常勤の社長に就任したが、その際フィリピンでの取引先の社長であった M 氏をスカウトして副社

長に就いてもらっている。当社の経営陣が同社と日頃の関係を密にしていたことから採用に繋がったものである。

また、現地の経営計画を含む全社的な経営計画を事業企画室長N氏が中心となって策定している。同氏は公認会計士の資格を有していることに加え、海外業務経験が豊富で、当社のフィリピン工場の立ち上げ時に会計、税務処理の支援を行ったことから経営陣と良好な関係を構築し、入社に至った。

当社は、自社に足りない人材、必要な人材を常日頃から考えておき、タイミングをみて採用する事が海外事業の成功には重要であると考えている。中途採用にあたっては、経営層の日本でのネットワークのほか、フィリピンでの取引先など海外展開でできたネットワークを活用するのが有効である。

#### ◆現地人材の採用にはスクリーニングを徹底する

フィリピン工場では、現地で多くの技術者を採用しているほか、取引先の担当者はフィリピン人であることも多いことから営業等の業務でも現地人材を活用している。

現地の人材を採用する際には、人材の見極めが重要となってくる。

フィリピンは日本と比較して伝統的に化学が発展しておらず、ITや他のものづくり分野と比して技術者の確保が難しい。大学で化学を専攻していたとしても、日本の大学生とは知識レベルが大きく異なっていることに留意が必要である。また、現地の人材は自己アピールが上手く、会計士等の資格を取得していると自己申告してくることもあるが、必ずしも能力が伴っているわけではない。経歴や自己アピールを鵜呑みにすると期待通りの人材を確保することが難しいケースもあるため、当社では採用にあたってペーパーテストを実施し、知識レベルの把握を行なっている。

また、東南アジア諸国にある程度共通して

いるが、男性が不真面目である一方で女性が真面目でよく働く傾向にある。当社フィリピン工場では現場の7~8割が女性である。日本で製造現場では一般に男性が多くなる傾向があるが、国によって適性は異なることにも留意する必要があるだろう。

### (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

#### ◆海外展開ではなく、事業立ち上げと捉えて取り組む人材を選定

当社の事業立ち上げは、技術がわかる50~60代のマネジメント層、30~40代の中間管理職層、若手の技術担当者からなる3~5名程度のチームで行うことが多い。フィリピン進出にあたっては過去に事業立ち上げ経験を有するI氏やJ氏などからなるチーム編成で行った。日本とフィリピンという違いはあるものの、事業立ち上げに求められる能力は共通するところも多く、事業立ち上げ経験のある人材で海外展開をはじめることが効果的であると考え、フィリピン進出にあたっては同様に取り組んだ。

#### ◆ローテーションで海外勤務に当たらせ、全社的に海外展開への対応力を高める

フィリピン工場では、立ち上げから5年程度経過したのちに日本から新たに人材を派遣すると共に、フィリピンに駐在していた人材を日本に戻すなど担当者の入れ替えを行なっている。

フィリピンでは、常時4~5名の日本人が常駐しており、販路開拓、現地フィリピン人への技術指導、工場の管理などの中心的な役割を担っている。駐在期間は一人平均5年程度であり、若手を含めて積極的に派遣している。駐在が終了したあとは、日本法人で駐在前より大きな仕事、責任を与えて、業務を推進してもらっている。例えば、駐在前には課長クラスで、帰国後には部長クラスの待遇とするなどが典型的な事例である。

このように、人材をローテーションでフィリピン駐在させているため、社内全体の海外展開にむけた一体感が生まれ始めている。また、一体感だけでなく、実際の経験者が多くなっているため、条件を整えば、今、日本人に在る人材だけで海外拠点を新しく設置する能力も育ってきている。特定の人材に海外展開をすべて任すのではなく、組織的な対応で当社の海外展開への対応力は向上していると考えている。

#### ◆個人の適性を判断して派遣

海外駐在を行う人材は、経営陣が選んでいる。現地人材への技術指導を行う必要性から技術者の派遣が多くなっており技術力・指導力に長けた優秀な人材を選抜している。技術指導を行うことのできる人材には、現地の技術者よりも高いレベルが求められることから、優秀な人材を積極的に海外に駐在させる必要がある。

また、例えば失敗しても塞ぎこむこと無く前向きにチャレンジできる人材である事も重要である。海外では未経験の業務も多くなるため、失敗をしないことではなく、失敗から学び、再度挑戦できることが求められる。

#### ◆現地の技術者は長期的な観点での育成と情報管理が重要

多くの現地人材を採用しているが、フィリピンでは化学分野の素養が少ない人材が多く技術の習得に時間がかかる事から、育成にあたっては長期的な視点が欠かせない。特に、応用的な技術を習得して技術者として独り立ちするまで時間を要する事には留意が必要である。

また、日本と大きく異なるのは、情報管理に関する意識である。例えば、当社の従業員

が持ち込んでいる USB をチェックすると、前職の会社の人事情報などがそのまま残っていたケースもある。情報管理に対する意識を高めていく教育を実施する一方で、技術や経営に関する情報も、どの程度教えていくかを見極めて判断することも必要である。

なお、日本本社は重点業務推進項目を策定するものの、その実現方法はフィリピン現地の経営陣に委ねている。ただし、フィリピン工場とは、TV 会議などを行っており、問題が生じた際にリアルタイムで対処できるほか、一体感を醸成することに役立っている。

### (6) 課題と対応、今後の展望

#### ◆フィリピン工場の拡大と国内拠点の技術力強化に注力する。

日本国内の産業は停滞しており、現状維持か、あるいはゆるやかに市場規模が小さくなっていく事が想定される。そのような中、雇用を維持していくためにも受注を確保する場所を明確にしておく必要がある。そのような位置づけで、フィリピン拠点の拡大と、日本本社の技術力向上・高付加価値化を行っていくことが基本的な経営方針である。

フィリピン工場では、現在のところ業務が多忙となっており、新しい顧客開拓や、現地人同士のコミュニケーション、日本人とフィリピン人の社内コミュニケーションが不足している点を懸念している、社内外のネットワークを創っていくことが重要である。コミュニケーションを活発化させ、フィリピン拠点のさらなる拡充を行なっていきたい。

### 事例8 海外法人と日本法人の整合性をとった経営で人材を育てる

企業名	ナンヨー株式会社		
本社所在地	静岡県磐田市	海外展開先	タイ（合弁 製造）
海外売上高比率	77.5%		
従業員数(国内)/うち 外国籍従業員	80名/0名	従業員数(海外)/ うち外国籍従業員	463名/458名
事業内容	鋳造及び切削加工		

#### 本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
B	〇氏	海外での技術指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣のネットワークを活用して企業OBを採用</li> </ul>	-
	日本人技術者	海外での技術指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社での生え抜き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイ工場へ出張等で派遣し、技術指導を担わせる</li> </ul>
D	タイ人マネージャー	現地技術者 現地マネージャー	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイでのQC活動の実施</li> <li>マネージャー候補となる技術者を日本に招聘して育成</li> </ul>

#### 沿革/海外展開の歩み

1948年	浜松市において南陽鋳造所を創業
1994年	タイに合弁会社M. N. T. CO., LTD. を設立

#### 海外拠点の様子



当社タイ工場

## (1) 事業概要と強み

### ◆自動車向けを中心とした鋳造・素材加工を行う

当社は、1948年に南陽鋳造所として創業した鋳鉄鋳物製造業者である。自動車メーカーや電機メーカー向けに、自動車、空調機器、工作機械等の部品を製造している。

## (2) 海外展開の状況

### ◆合弁でタイ生産法人を運営

当社は1994年にタイに現地法人を設立、1995年より同工場を稼働させている。進出直後の1997年にアジア通貨危機があり打撃を受けたものの、その後は堅調に事業を運営しており、2002年に第二生産ライン、2009年に第三生産ラインを稼働させている。

タイ進出直後は、電機メーカーとの取引が中心であったが、現在では自動車関連のメーカーを中心として多数の企業と取引を行なっている。顧客は基本的に日系企業であり、現地メーカーへの販売は行っていない。

近年は、日系企業のタイ進出が増加しており、鋳物に対する需要も増大している。特に、自動車メーカーや電機メーカー中心に多様な顧客から引き合いが多く寄せられており、事業は拡大している。

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆海外に進出する日系企業の需要を見込んでタイへ進出

1980年代後半より、事業拡大のために先代社長が海外展開の検討を始めたところ、海外需要があると当社独自で判断し1994年にタイに進出した。進出の決め手となったのは、当社の取引先であった電機メーカーがタイに進出しており、現地で素形材の調達ニーズがあったためである。

### ◆合弁パートナーと連携して事業を立ち上げる

タイへの進出にあたっては、現地企業と合弁で会社を設立した。進出の検討を行う際には、現地調査を行ったほか、実際にタイに進出している企業から進出候補地と合弁パートナーの紹介を受けることができた。合弁パートナー企業は、日系企業と合弁を30数社程度設立しており豊富な経験を有している。

## (4) 海外業務を担う人材の確保策

### ◆合弁パートナーと連携で、タイ進出を円滑化させる

当社は、海外進出にあたって合弁パートナーと連携をすることで、円滑に進出することができた。合弁パートナーは、タイでの情報を多く有しているため、工場用地の選定や、現地での法的手続き等を担ってもらっている。

このような業務は、進出先でのネットワークや現地情報について限界のある日本人担当者だけでは難しい。一方で、工場の立ち上げや運営といった日本でのノウハウを活かせる業務は当社が中心となって担ってきた。合弁パートナーと自社のそれぞれの特性を鑑みて事業立ち上げを行うことがポイントである。

なお、合弁パートナーは、その後も支援をしてくれている。

### ◆中途採用人材の活用

当社は、中途採用した人材も活用しながら海外展開を行なっている。

例えば、タイ進出後も現地の技術レベルを高めて品質を向上させることを目的としてO氏を派遣している。O氏は、大手鋳造メーカーを定年退職したあと、先代社長とのネットワークがあったことから、当社に週1~2回の割合で指導に来てもらっていた技術アドバイザーである。

現地法人では、様々な人材を活用しながら技術力を高め、経営基盤を安定化させてきた

が、現在は、タイ法人と日本法人が一体となって業務を推進していく体制を構築するため、現社長の南陽良幸氏がタイ法人の社長を兼務し、日本とタイで会社運営のやり方をまったく同じにするという方針のもと、経営強化を図っている。

## (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

### ◆短期出張を活用しながら、日本人の技術人材の育成を図る

当社のグローバル人材育成は、試行錯誤のなかで行なっており、必ずしも成功しているわけではないが、技術人材の育成に力を入れている。

現在、日本本社の各工程の核となるような人材をタイ法人へ派遣し、技術指導に当たらせている。派遣しているのは、各工程のリーダークラスで、技術力だけではなく、教える力がある人間である。長期の派遣は難しいため、多くが1週間程度の出張ベースであるが、多くの技術者が海外に慣れてきている。感覚的には国内出張と大きな差がなくなってきており、海外展開が身近なものとして感じられるようになってきている。

### ◆タイ人のマネージャー候補を日本に招聘して育成する

現在では行なっていないが、5年ほど前までタイ法人から現地の核となるような30代半ばの人材を日本に呼び寄せ、1年程度研修を行なっていた。技術を学ぶだけでなく、将来的なマネージャー候補として育成を図っていた。現在の現地マネージャー層はほとんどが日本での勤務経験を有している。日本での経験がある優秀なタイ人を積極的に登用することで、現地社員のやる気を引き出すことに成功している。

ただし、過去にはマネージャークラスは外部から採用された人材が中心となっていた時期があった。例えば、幹部登用を念頭におい

て日本勤務を経験したタイ人が、マネージャーとしてではなくワーカーとして働いていたのである。当人からは、「頑張っても報われず、外部の人間がポストを占めてしまう」と不満を訴えてきたこと、勤務状況を見るとマネージャークラスと遜色ないことから、日本での経験を有し、高い技術と能力を有する人材を積極的に登用することとした。

### ◆タイ法人を日本法人と同様に扱うことで信頼感の醸成と経営の強化を行う

南陽社長がタイ法人の社長に就任してから、日本法人とタイ法人の経営を同じように行うことを心がけてきた。現社長が現地労働者に対して厳しく指導するときは、日本と同様にストレートな表現で叱咤するなど、日本人と同じように接し、ほかの社員にも同じように振る舞うことを求めている。その結果、日本人の経営層とタイ法人の労働者が本音でぶつかり合うことになり、信頼感が醸成されている。

タイ法人を日本法人と同様に扱うことで、全社的な一体感だけでなく、技術力向上や品質の向上にも効果を上げている。タイでも自社の品質を高めるために日本と同様にQC活動が行われるようになってきている。現在では外部のQC活動発表会などにもタイ人のみで参加して品質を高める取り組みを実施している。このQC活動の質は高く、日本本社と比しても遜色が無い成果を見せ始めている。こういった日本的な経営管理を導入することでタイ人のマネージャーの人材育成に繋がっている。

国籍に関係なく、同様に処遇し公平な評価のもとで人材育成を行うことが、国籍に関係なく、重要な点である。

### ◆日本人とタイ人の役割分担

一方で、日本人経営陣とタイ人では求められる役割が異なる。当社は、日系企業への納入が中心となっているため、品質管理や品質

に関する取り決め、価格交渉など、顧客と直接折衝する事は日本人が行わなければならない。当然ながら契約条件などは、現場から上がってくるもので、タイ人が交渉するものは多くあるが、すべてを日本人がチェックしたうえで判断している。また、技術指導も日本人が行う必要がある。一方で、経営方針を現地ワーカーに伝える役割はタイ人が担ったほうが良い。経営トップのビジョンを現場レベルに共有する事が求められている。

## (6) 課題と対応、今後の展望

### ◆タイ工場の運営を安定させ、事業拡大を狙う

日本本社の社長がタイ法人のトップを兼任する事で現地との一体感、信頼感が醸成されつつある。また、現在の仕事や会社経営のやり方も日本と同様になってきているので、これをまず定着させ、安定させていくことが重要だと考えている。まずは、現在の経営方針を定着させ、その後に事業拡大を図りたいと考えている。

最近になって、製造業の東南アジアシフトの動きが活発化してきており、さらなる事業

拡大の機会が高まっていると考えている。自社での営業を展開することで、日系企業のタイ進出のチャンスを捉えて事業拡大を目指していく方針である。

一方で、当社の海外展開の目的は日本の経営基盤を安定化させることである。海外に進出することそのものが目的になってはいけなと考えており、日本の経営基盤をつくったうえで海外事業の拡大を目指したい。

### ◆長期的な視点で内部の人材を育成する

出張を活用しながら、海外で技術指導のできる人材を育成してきたが、今後求められるのは、経営やマネジメント経験を積んだ人材の育成だと考えている。海外経験豊富な中途採用の人材を活用するだけでは、長期的なビジョンやものづくりに対する考え方などで、齟齬が生じてくる可能性もある。当社のものづくりを支える経営者は、内部から長期的な視点にたった育成を考えていく必要があると考えており、今後、注力していきたい。そういった人材育成なしに、海外拠点の安定と事業の拡大は果たせないと認識している。

事例9 起業家マインドのある中途採用者の確保によって、  
複数国での海外展開を実現

企業名	ハリキ精工株式会社		
本社所在地	大阪府大阪市	海外展開先	シンガポール(独資 販売) 香港(独資 販売) ベトナム(独資 生産) タイ(独資 営業) 中国(独資 生産)
海外売上高比率	約 15%		
従業員数(国内)/ うち外国籍従業員	107名/10名	従業員数(海外)/ うち外国籍従業員	460名/454名
事業内容	精密切削部品、工業用ファスナーの製造販売		

本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
A	P氏、Q氏、 R氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地責任者</li> <li>業務全般を管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オールラウンドプレイヤー、起業家精神が採用基準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サポート環境としては不足</li> <li>海外勤務者の処遇体系も国内で働く場合と同じ</li> </ul>
B	S氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場責任者</li> <li>生産指導、品質管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生え抜き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外勤務者の処遇体系も国内で働く場合と同じ</li> </ul>

沿革/海外展開の歩み

1952年	創業
1973年	ハリキ精工へ社名変更
1994年	シンガポール現地法人設立
2000年	香港に現地法人設立
2002年	ベトナム現地法人設立
2005年	タイ現地法人設立
2010年	深センに出張所設立

海外拠点の様子



シンガポール拠点



タイ拠点

## (1) 事業概要と強み

### ◆主な事業は、特殊材の精密切削加工

当社の主な事業はステンレス、黄銅系、アルミ、チタン等特殊材の精密切削加工である。当社の強みは、切削から研削、バレル研磨、熱処理まで一貫生産体制を構築していること、1μm（マイクロメートル）単位で加工できることである。マシニングセンターによる異型加工にも対応でき、材質、精度、用途とあらゆる仕様に応じて、自動車のバルブ、センサー部品、ハードディスクドライブ（以下、HDD）のシャフト類を生産している。



<当社製品>

## (2) 海外展開の状況

### ◆ベトナムに生産拠点を設立

2002年には、ベトナムに生産拠点として現地法人（子会社）を設立した。HDDの中核機構部品であるモーターシャフト・ピボットシャフトの製造を中心に行い、東南アジア各国に向けて製品を輸出している。

### ◆シンガポール、香港、タイに販売拠点を設立

1994年に、シンガポールに販売拠点として現地法人（子会社）を設立した。海外の販売拠点として世界市場をターゲットに新規開拓を推進していると同時に、現在は流通拠点として、ベトナムの当社工場で製造した製品を全て集め、世界へ販売している。

2000年には、香港に販売拠点として現地法人を設立した。中国・台湾で生産されたエレクトロニクス製品関連の部品を仕入れ、中国

だけでなく東南アジアへも輸出版売を行っている。

また、2005年にはHDDの組立・生産拠点が集積しているタイに現地法人を、2010年には深センに出張所をいずれも営業拠点として設立している。



<ベトナム生産工場>

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆家電部品、自動車部品、医療機器部品と時流に乗った製品展開

創業当初から45年間は日本でVHS、その後はHDD部品を製造し、製品の9割を大手電機メーカーに供給していた。同メーカーの海外展開に伴って、当社も海外進出を行った。

現在は、自動車部品が主力となっており、同部品が売上高に占める割合は60%程度、電機関連部品関連が35%程度、医療機器関連部品が5%程度となっている。

電機関連部品は、ほとんど輸出だったが、現在主力の自動車部品は、国内に供給しているため、海外売上比率が減少している。海外売上比率は2割程度で、割合としては年々下がっている。

## (4) 海外業務を担う人材の確保策

### ◆海外展開要員として、起業家マインドのある中途採用者を登用

海外拠点では、日本人がそれぞれの現地責任者を務めている。現在は、シンガポール・タイ（P氏）、ベトナム（Q氏）、香港・中国（R氏）に計3名を派遣しているが、いずれも中途採用した人材である。3名とも海外拠

点の責任者として派遣する目的で採用したが、拠点立ち上げ時からいるわけではない。採用は、自社 HP へのアクセス (1 人)、人材紹介会社に依頼 (1 人)、人づて (1 人) で行った。

現在の現地責任者 3 人は、いずれも当社の経験が長くなっており、また、後述の通り起業家マインドを発揮して新規事業を立ち上げるなど申し分ないが、3 人に落ち着くまでは、派遣してもすぐ辞めてしまう、海外で起こった課題に対応できないなどの問題も経験した。それは、当社が必要とする能力や人材と、紹介を受けた人材にミスマッチがあったためである。

現在当社としては、現地法人の社長としての役割はもちろん、オールラウンドプレイヤーであること、誰より自分が一番動けることを求めている。しかも海外では、一人で責任を持ってやらなければならない。起業家精神をもって楽しんで業務を行えることが大切になる。

また、海外勤務に関する適応力があることも重要である。海外では法律の壁や予期しない出来事も起こる。日本企業が主な取引先とはいえ、現地の企業・工場も相手にするので、現地の人といかにコミュニケーションを取って、成果を出せるかも求められる。

#### ◆海外展開（現地責任者）は、現地での経験を有することを重視

シンガポール・タイの現地責任者 P 氏は、前職でタイでの営業経験があった。また、前職を含め 10 年近い東南アジアの滞在経験があり、語学も堪能である。ベトナムの現地責任者 Q 氏も、前職でベトナムでの職務経験があった。海外に派遣する人材を中途採用するときは、海外の勤務経験はもちろん、中小企業での勤務経験や中小企業の仕事の仕方への理解があるということを重視しており、同業種で働いていた経験の優先度は低い。

#### ◆海外展開（工場責任者）は、自社の専門家を派遣

ベトナム工場に派遣する工場責任者については、ものづくりに精通していることが必要である。同工場には、当社のマザー工場である岡山工場からも指導者を派遣している。例えば、ベトナム工場に Q 氏を派遣した際は、岡山工場の S 氏を同時に派遣している。最初から Q 氏を現地責任者として派遣するつもりで採用したが、入社後間もなかったため、S 氏を同時に派遣し、当社の業務方法と技術を浸透させることとしたものである。

なお、当社は海外でも日系企業を相手に行っていることもあり、語学は必須条件ではない。現地に日本語とその国の言語、英語を使える人も置いている。

#### ◆起業家マインドを有する海外要員が果たした新規事業（検査サービス）創出

HDD は、タイが生産の一大集積拠点となっており、タイとマレーシアが大きな納入先となっている。しかし当社では、タイに工場を置くと、HDD に大きく依存してしまい環境変化に対応できなくなるという先代社長の考えで、ベトナムに工場を設けることになった。ベトナムで HDD のシャフトを製造し、タイに輸出している。

HDD 部品は、全数検査が必要なため、検査員が多く必要となる。ベトナムには、品質管理を含め 200 人もの検査員がいる。しかし、ベトナムで検査をしても、タイでロットアウトになる製品が出てくる。最初はベトナムにそれを送り返して再検査をし、良品を再出荷していたが、輸送費や時間に無駄が出てしまうので、タイに不良検査の受け皿を作ろうと、タイの現地責任者の P 氏が、現地のつてを使って人を採用し、検査できる体制を作った。

ただ、不良品を待っているだけでは仕事として無駄が出てしまうので、検査サービスそのものを提供できないかという発想のもとに、

同じハードディスクの基板の検査を他社から受注するビジネスを思いついた。

しかし、基板の検査には、クリーンルームが必要である。同設備を貸してくれるところを探していたところ、マレーシアに本社を置く会社が貸してくれることとなった。同社はハードディスク関連商品を取り扱っており、場所と従業員を用意、当社は検査技術やノウハウを提供することで、共同で事業を行っている。本件は、海外展開要員が業務を限定的にとらえることなく、自社の課題解決を試みるに当たり、他社向けの新規サービスにまで育てあげた事例である。

## (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

### ◆海外業務を担うことをきっかけに、次世代のリーダーとしての意識改革が行われる

海外拠点に対して、会議などを通じて会社としての考え方を伝えているが、海外に派遣した人材に対して、会社として特別に育成しているということはない。社長自身が現地に行き、現地責任者から相談を受けている程度であり、会社としてのサポート環境は不足していると考えている。

ベトナムの現地責任者などは、ベトナムへ行って本人も周りも認めるくらい意識が変わった。経営に対する緊張感を以前より持つようになったのである。当社では、海外に行くことが、次世代のリーダーを育成する近道であると感じている。

また、当社としては、多種多様な機械を活用して、安定して製品を供給するのが強みのため、一人、二人のずば抜けた人材を育成するのではなく、従業員全員が、技術について熟知している状態になっていくことが重要だと考えている。

### ◆海外勤務者の処遇は、家族形態により割増分を決定

海外勤務者の処遇体系も国内で働く場合と同じだが、海外の場合は割り増しの賃金を支払っている。その割り増し割合は、独身か、妻帯・子持ちか、単身で行くか、家族同伴で行くのかなどで一律に決めている。

## (6) 課題と対応、今後の展望

### ◆内部人材のグローバル化が今後の課題

海外拠点の責任者となる次の人材を内部で育成することが最大の課題である。当社は岡山工場がメインだが、土地柄もあるのか、従業員のなかには県外で就業や生活したことのない人も多い。

当社としては、岡山工場から海外に出てもらい、ベトナム工場勤務経験や営業経験を積んでいくというのが人材育成の近道だと考えている。しかし、上述の通り、岡山県外での就業経験などが無い人が、海外に3年行くとなるとまだ抵抗がある。最近では、ようやく海外出張に抵抗がなくなり、若い人で海外へ行きたいという人も出てきた。現在は、20代の社員をベトナムの工場の技術責任者として派遣している。高卒で10年程度は技術を身につけて、そのあと海外に行ってもらいたいと考えている。

そのような状況のため、現在は中途採用に頼っている。新卒採用も積極的に行っているが、海外赴任を前提に面接でも尋ねている。

現在の中途採用者を長期間現地に派遣していくことも現実的ではない中、いかに内部人材のグローバル化を進めて、次の世代のグローバル展開に対応できる人材を育成していくかが、目下の課題である。

事例 10 ベトナム人研修生の受け入れ、社員化により工場管理体制が充実  
日本人社員は、品質管理、資材管理に注力

企業名	株式会社土佐電子		
本社所在地	高知県土佐市	海外展開先	ベトナム(独資 生産・販売)
海外売上高比率	約 15%		
従業員数(国内)/ うち外国籍従業員	275 名/5 名	従業員数(海外)/ うち外国籍従業員	約 140 名/138 名
事業内容	電子部品及び電子回路基板加工・組立・検査、液晶表示機器の組立・検査制御盤の設計・組立、新製品の研究・開発等		

本事例にみられる人材確保と育成策のポイント

人材タイプ	活躍した人材	役割	人材確保策	人材育成策
A	T 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>資材等の輸送管理</li> <li>ベトナム研修生のメンター的な役割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>友人からの紹介</li> </ul>	-
B	日本人社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生えぬき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期の出張からはじめる</li> </ul>
D	ベトナム人研修生	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム工場のトップとスタッフの管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社で受け入れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元の日本語学校の教師に来てもらい、日本語の研修を実施。</li> </ul>
D	ローカルスタッフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>期待しているスタッフを高知本社へ受け入れ、研修を実施し、労働への意識変革を目指す</li> </ul>
	U 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>アドバイザー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>友人の紹介</li> </ul>	-

沿革/海外展開の歩み

1985 年	創業
2003 年	ベトナム進出(ホーチミン駐在事務所開設)
2006 年	ベトナムタンビン工業団地に生産工場開設
2009 年	タンビン工業団地に第二生産工場開設
2010 年	土佐電子ベトナム・ソフトウェア設立

海外拠点の様子



ベトナム拠点(第一工場)



ベトナム拠点(第二工場)

## (1) 事業概要と強み

### ◆電子部品の組立アSEMBリー等の業務を小ロット、短期間で実施

当社は、電子部品及び電子回路基板の製造・組立・検査会社で、携帯電話やデジタルカメラの部品製造を手掛けている。

電子部品の組立アSEMBリー等の業務が日本から海外へシフトされるなか、創業以来、20年以上にわたって培ってきた独自の製造ノウハウをもとに、電子基板の加工・組立・調整・検査から指定場所への出荷まで短納期・小ロットで一貫してできることが当社の強みである。

## (2) 海外展開の状況

### ◆駐在事務所に続き工場を設立

2003年、ベトナムのホーチミンに液晶用バックライトの組み立て拠点として駐在事務所を開設したのが、最初の海外展開である。

その後の2006年には、ベトナムのタンビンに現地法人を設立し、新工場（第一工場）を建設。2009年には、同じくタンビン工業団地に第二工場を建設している。

また2010年には、日本のソフトウェア会社4社と共同してソフト開発のオフショア拠点として土佐電子ベトナム・ソフトウェアを立ちあげた。

## (3) 海外展開のきっかけと狙い

### ◆駐在事務所設置のきっかけは、友人の誘い

国内の大手電機メーカーが海外進出を加速させていることを背景に、2000年以前から海外展開に関心を持ち、当時最大の取引先が進出していた中国を何度も見学した。結局、中国については中小企業が進出するのは難しい国だと判断したが、その後も海外進出を斡旋する企業から、ベトナム人は器用なので当社の作業に向いているのではないかと営業の電話が数回かかってきた。斡旋企業からの勧誘は断っていたが、2001年ごろベトナムの大学

に留学しており、帰郷した友人の娘（T氏）に、ベトナムの話聞き、興味を持った。その後、ベトナムへ視察に行き、ベトナムホーチミンの1,000万人の人口と平均年齢の若さ、活気と活力にあふれている土地の魅力を再確認し、10人程度の駐在所を設置することにした。

駐在所の設置は、知り合いの日本人向けの小さなホテル経営者U氏に工場として使えそうな町中の民家を紹介してもらった。10人が働くにはちょうどよい大きさであり、海外進出は社長が中心となって推進し、現地採用も社長自ら行った。

### ◆工場設立のきっかけは、受注増とT氏の入社

しかし、駐在所が軌道に乗るまでには時間がかかった。ベトナムで手ぶれ補正機の試作品を50個程度作ったところ良質だったため、カメラメーカーに対して、ベトナムでの生産を提案したが、生産が間もなく終了するモデルだとして拒否された。海外での生産は、手続きにコストがかかるため、当初メーカーは消極的だったのである。当時、既にベトナムでは社員も雇っていたが仕事が無く、従業員を半額の給与で自宅待機とせざるを得なかった。軌道に乗るまでに半数が離職したが、半年ほど経過した頃にあるメーカーから発注を受けた。

その後、受注が拡大したこと、T氏の入社やベトナム政府からの打診をきっかけに日本でベトナム人研修生を受け入れるようになったこと（後述）、その研修生がベトナムに帰国する際の受け皿を作ろうとしたことから、新工場の建設に至った。

現在ベトナム工場の従業員は140人程度である。ピーク時の海外での売り上げは8億円に上った。

#### ◆現地ワーカー確保を意識した立地戦略

新工場は向かいに民家があるような立地（タンビン）に建設した。街中であり、ロコミで人が集まるため、数百人単位の急な人員増加も可能で、大手企業の繁閑に大きく影響を受ける中小企業には適している。立地の良さが理由で、大手企業勤務の大卒幹部社員から、転職希望者が過去に5人も来たほどである。大手日系工場は通勤時間が長くなる工業団地（タントアン）に集積している一方、当社工場はバイクで通勤可能な街中に立地しているためである。賃金より家族を重視するベトナム人にとっては当社工場のほうが魅力的なようだ。

### (4) 海外業務を担う人材の確保策

#### ◆ベトナムの大学を卒業した日本人採用を機に、ベトナム進出加速

ベトナム進出を加速させたのは、2004年前後にベトナムの大学を卒業後、当社に入社した前述のT氏である。同氏の入社後、それまで日本では受け入れていなかったベトナム人を、研修生として受け入れることにした。T氏は、当社とベトナム人研修生の間に入って、当社の経営方針を伝えるなどのコミュニケーションを推進する役割を担った。現在はベトナム人男性と結婚し、日本で両国間の資材の輸送を担当している。

ベトナム工場には、そのほか日本人2名を駐在させている。1人は社長の息子で、もう1人は、研修生として日本に来ていたベトナム人の女性社員と結婚した者である。品質管理と資材調達担当として派遣する者を検討していたところ、2名が適任であると判断した。資材調達は部品数が多く、数字に強い人間が担当しなければならないが、併せて海外業務に耐えられる人材を登用する必要があった。

#### ◆ベトナム人研修生がベトナム工場の中核人材

現在、ベトナム工場のトップおよび現地の管理を務めているのは、研修生として日本での勤務経験があるベトナム人である。ベトナム人研修生を受け入れることになったきっかけは、県内の企業グループの経済ミッションでベトナムを訪問した折、ベトナム政府から研修生の受け入れを打診されたことで、3年間で延べ30人を受け入れた。当社の日本工場は女性が9割を占めるが、ベトナム人研修生は、日本人と異なり、遅刻、欠席が全くない。ベトナム人の能力や人柄に魅力を感じたことが、ベトナムに新工場を建設することになったきっかけの1つである。

ベトナム人研修生の教育にあたっては、受け入れの翌年から仕事後に地元の日本語学校の教師に来てもらい、日本語の研修を実施した。ベトナム語は難しく、業務や技術を円滑に伝えるためには、日本語を覚えてもらう方が早いと考えたためである。

### (5) 海外業務を担う人材の育成・定着策

#### ◆短期出張から日本人社員を育成

日本人社員の海外への駐在を進めたいが、希望者がおらず難しい。短期の出張から徐々に駐在を進めていきたいと考えている。出張に関しても、大手企業とは異なり豪華なホテルは用意できず、食事も合わない可能性がある。そのなか、海外で働きたがらない日本人社員であっても、短期出張を繰り返すうちに駐在してもいいと考えるようになることを期待している。実際に、短期出張の中で言語の壁をうまく克服しながらベトナム人を指導できる人も増えつつある。

なお、半年未満の出張だと現地での所得税がかからないため、半年交代で繰り返し出張させて成功している企業もある。当社としては、それがベストなスタイルだと考えている。

#### ◆現地スタッフを高知本社へ受け入れ、研修を実施

現地の管理業務を担っているベトナム人のほかにも現地の中卒、高卒の中間管理職がいるが、同管理職層も3ヶ月間日本に派遣し、研修させている。新機種の組み立てだけでなく日本人の働き方を見せることで彼らの労働への意識変革を目指している。当社が長年培ってきた技術を根付かせることで、安定した成長を目指している。

前述の通り、ベトナム人には日本語を覚えてもらっている。ベトナム人人材は能力が高く、日本語の習得も早い。

#### ◆待遇格差への目配りが今後の課題

ベトナム人の班長と日本人社員が現地のワーカーを束ねている。賃金水準は班長が平社員（ワーカー）の9倍となるなど、指導者層と労働者層、あるいは日本人社員とベトナム人社員との待遇格差がきわめて大きい。同程度の仕事をしながら待遇が大きく異なることへの不満も陰ではあるようだ。

ただ中国と異なり、伝統的に日本への共感や尊敬がある点は、事業を行ううえではやりやすい。日本人の海外拠点における主な役割は、本社の社風を理解している人員として資材調達や品質管理といった核となる業務を担うことである。それ以外の業務はベトナム人に任せている。

#### (6) 課題と対応、今後の展望

##### ◆手続き等はベトナム人に任せることが効率的

会社の規模と手続きの煩雑さが比例する。ただし、日本人ではなくベトナム人が手続きすれば容易に手続きできる。ベトナムでの会社設立時は日系コンサルティング会社に50万円を程度支払ったが、その後は工場用地を紹介してくれたU氏が数千円の報酬で申請書類を作ってくれた。ベトナムには小額でも助けてくれる友人が多い。男性社員1名もベトナム人研修員と結婚しており、彼らの縁故を利用して問題に対処してもらうことも多い。合弁にすると現地会社に利益を取られがちなので、ベトナムへは独資の形をとった。

##### ◆ハードだけでなく、日本からの受注開発を請け負うソフト会社を設立

ベトナムにソフトウェア開発会社を国内4社と共同で設立した。開発人員はホーチミン工科大学等から募集した。5名の定員に200名の応募がくるほど希望者が多く、最終的に10名を採用した。採用者全員を補助金制度利用によって高知に招聘し、日本での語学・実地研修を経験させたうえで、現在当地において日本からの受注開発を行っている。日本人の管理者1名が現地滞在している。

周辺国への進出は現在考えていないが、今後業務が拡大すれば、賃金水準上昇などのリスクを低減するため、カンボジア進出も有望であると考えている。



## 第4章 グローバル人材の確保と育成のポイント

### 4-1 中小企業による海外展開の状況と人材確保・育成策

#### 4-1-1 事例に見られるグローバル人材の役割と類型

##### 1) グローバル人材の職務とそれを果たした人材

分析に先立ち、海外展開を行うにあたって必要となる職務とそれを果たした人材、その確保と育成策を事例から整理したところ、図表4-1、4-2、4-3、4-4のようになった。

なお、社長が一人で自ら遂行した事例もあるが、本テーマの趣旨に沿わないことから、下表からは除いて整理した。

図表4-1 海外拠点設立前に必要となる職務とそれを果たした人材

職務	企業名	人材の概要	人材タイプ				人材確保策		人材育成策、その他
			A	B	C	D	社内の人材	即戦力採用	
フィジー ビリティ スタディ・ 事業計画策定	ケディカ	工場立ち上げ経験者	○	○			○		チームで業務遂行
	エスワイシステム	初の海外業務		○			○		抜擢
		進出予定国の人材				○	○		日本での研修で戦力化
	フォーラムエイト	経営陣		○			○		—
	新潟精機	経営者的能力を保有		○			○		抜擢
		社長指名		○			○		各国担当者として抜擢
	環境テクノス	合弁先の人材			○			○	—
		日本への留学生			○		○		採用後、OJT
五十嵐電機製作所	合弁先の人材				○		○	—	
パートナー企業開拓・提携	エスワイシステム	FS担当と同一人物		○			○		—
現地政府との 交渉・調整	環境テクノス	FS担当と同一人物			○			○	—
	五十嵐電機製作所	FS担当と同一人物				○		○	—
	土佐電子	第三者（社外の人物）				○		○	知り合いから紹介

(注) 人材タイプの定義は図表3-2に同じ。

人材タイプA：海外業務経験の有る日本人

人材タイプB：海外業務経験の無い日本人

人材タイプC：日本での経験を有する外国人

人材タイプD：日本での経験が無い外国人

図表４－２ 海外拠点設立後に必要となる職務それを果たした人材

職務	企業名	人材の概要	人材タイプ				人材確保策		人材育成策、その他
			A	B	C	D	社内の人材	即戦力採用	
現地法人の運営	ケディカ	FS担当と同一人物	○	○			○		－
		取引先の社長を採用	○					○	－
	ハリキ精工	海外経験豊富	○					○	人材紹介会社、人づて等
	エスワイシステム	FS担当と同一人物		○			○		－
		業務提携先のトップ				○		○	合弁企業設立に伴い就任
	第一施設工業	－			○			○	－
	環境テクノス	FS担当と同一人物			○		○	○	－
		合弁先のトップ				○		○	合弁企業設立に伴い就任
五十嵐電機製作所	FS担当と同一人物				○		○	－	
土佐電子	日本への研修生				○	○		日本で研修後派遣	
日本本社と現地法人との調整、管理	ケディカ	海外経験豊富	○					○	現地工場立ち上げ時に支援を受けた経緯がある
	五十嵐電機製作所	海外経験豊富	○					○	大手メーカーOB
	第一施設工業	インターンシップ・アルバイト等経由で採用			○	○	○		新卒等で採用し日本で通常業務
技術・生産指導	ハリキ精工	岡山工場長		○			○		－
	環境テクノス	技術者		○			○		自ら志願
	第一施設工業	技術者		○			○		自ら志願
	ケディカ	技術者		○			○		ローテーションで派遣
	ナンヨー	技術者		○			○		
技術者			○				○		大企業OB
現地労働者の管理	ケディカ	－		○			○		ローテーションで派遣
	環境テクノス	日本への留学生			○		○		採用後、OJT
	土佐電子	日本への研修生				○	○		日本で研修
	ナンヨー	現地採用				○	○		現地採用し日本で研修

図表４－３ 取引先への対応にて必要となる職務とそれを果たした人材

職務	企業名	人材の概要	人材タイプ				人材確保策		人材育成策、その他
			A	B	C	D	社内の人材	即戦力採用	
販路の開拓	第一施設工業			○			○		自ら志願
	新潟精機	FS担当と同一人物		○			○		－
	ケディカ	若手も含む		○			○		ローテーションで派遣
販売条件の交渉	環境テクノス	FS担当と同一人物		○			○		自ら志願
資材調達	土佐電子	ベトナム人と結婚した人物を派遣		○			○		－
	環境テクノス	FS担当と同一人物			○		○		－

図表 4-4 その他職務とそれを果たした人材

職務	企業名	人材の概要	人材タイプ				人材確保策		人材育成策、その他
			A	B	C	D	社内の人材	即戦力採用	
グローバル人材の育成	フォーラムエイト	海外経験のある大企業OB	○					○	公的助成制度を利用
日本に招聘した研修生とのコミュニケーション	土佐電子	ベトナムへの留学経験がある日本人	○				○		当人は知人の紹介で採用
海外向け製品開発	フォーラムエイト	外国人開発者				○		○	当社HPで募集他
本社購買部長	第一施設工業	外国人管理職			○		○		アルバイト等で採用

図表 4-1 から 4-4 にとりまとめた結果から明らかになったのは、海外展開に成功している企業は、人材の能力・スキルの高低だけではなく、その経験属性や国籍等をふまえて人材にふさわしい業務を担わせており、その属性毎に人材の確保育成策も一定の傾向がみられるということである。

## 2) グローバル人材の類型と役割

上述の通り本調査では、グローバル人材を国籍と経験の有無により、4つのカテゴリに分類した。以下では、カテゴリ別にインタビュー企業に登場したグローバル人材の職務を詳細に分析していき、その人材の経験属性や国籍によって想定通り業務内容や特性が異なっているのかを確認していく。

図表 4-5 国籍と経験属性によるグローバル人材の分類と役割

		異文化圏での業務経験の有無	
		あり	なし
国籍	日本人	タイプ A <b>【海外業務経験を有する日本人】</b> ○海外展開に係る全社方針の策定 ○日本本社と現地法人の調整等 ○技術・生産指導	タイプ B <b>【海外業務経験の無い日本人】</b> ○海外展開に係る全社方針の策定 ○技術・生産指導 ○日系企業を対象にした販路開拓 ○販売条件の交渉
	外国人	タイプ C <b>【日本での経験を有する外国人】</b> ○本社と進出先の調整 ○ローカル企業への販路開拓 ○経営の現地化 ○現地政府との交渉等	タイプ D <b>【日本での経験が無い外国人】</b> ○ローカル企業への販路開拓 ○経営の現地化 ○現地政府との交渉等

### ① タイプ A：海外業務経験を有する日本人の特性と期待される役割

海外業務経験を有する日本人と同経験を有さない日本人のどちらが望ましいかと比較すれば、当然経験を有する日本人のほうが望ましいといえるであろうが、現実には中小企業が海外業務経験を有している日本人を確保することは至難の業である。また、海外業務経験を有する日本人でも現地政府との交渉やローカル企業への販路開拓は、よほどのコネクションがない限り困難である。

事例企業から日本人に期待される役割を比較してみると、海外業務経験を有する日本人のほうが日本本社と現地法人の調整等を行っているケースが多かったが、それ以外ではほとんど違いがない。そのほかの主たる役割としては、海外展開に関する全社方針の策定や、技術指導がある。

例えば、**ケディカ**では、海外業務経験の豊富な日本人を中途採用し、現地法人の経営計画策定や現地法人の管理を担当させている。**五十嵐電機製作所**では、現地ローカル企業への販路開拓は合弁パートナーが担い、本社の日本人は全社的な戦略の策定や、パートナーとの調整に注力することで、成果を上げている。

### ② タイプ B：海外業務経験を有さない日本人の特性と期待される役割

海外業務経験を有さない日本人は、海外展開にかかる全体方針の策定、日系企業を対象とした販路開拓、販売条件の交渉、現地法人における技術指導等を行っている。経営者からみても能力や適性を判断して抜擢できることから、社内の業務については精通しているものの海外業務経験がない日本人を担当させることが多い。一方で、現地ローカル企業への販路開拓、現地労働者の労務管理、現地法人の運営は行っていない。現地の法制度等に加えて商習慣やライフスタイル、キャリア観についても深い理解が必要となるため、滞在期間が短い間はこういった分野で活躍することは難しいと考えられる。

例えば、**エスワイシステム**では海外経験のない人材を抜擢して、現地への進出から現地法人の管理、日系企業への販路開拓まで担当させている。また、**ケディカ**では、過去に日本で事業立ち上げを経験したメンバーを中核に据えて海外進出を果たしている。日本と海外では法制度や商習慣など様々な点が異なるが、事業立ち上げという視点から見れば、日本での経験が生かされた事例である。

### ③ タイプ C：日本での経験を有する外国人

日本での経験を有する外国人は、進出前の事業計画策定から現地政府との交渉、現地法人の運営、労務管理、ローカル企業への販路開拓まで幅広く業務を行っており、中小企業の海外展開を推し進めるキーマンとして活躍していることが多い。日本での経験を有する外国人は、日本への留学経験や勤務経験など、出身国と日本の少なくとも二国での滞在経験を持ち、もともとグローバルな視野を有しており、かつ能力も高い人材であるためと考えられる。

例えば、**第一施設工業**では、積極的に留学生を採用し、日本流の企業理念やチームワークを浸透させ、積極的な海外展開を進めている。また、**環境テクノス**においても、日本に留

学経験のある人材を採用し、当人が数年の日本勤務を経て中国法人の経営トップに就任している。いずれも、両企業の海外展開および事業拡大に大きく貢献している。

#### ④ タイプD：日本での経験を有さない外国人

事例から判断すると、日本での経験を有さない外国人を生かす方法は、大きく二つのパターンがある。一つ目は、業務提携先の企業から合弁先設立に関する責任者として適任との後押しを受け、合弁企業のトップとして就任し、現地法人の経営に関する裁量権を与える方式である。これにより、合弁企業トップは現地政府との交渉、ローカル企業等へも販路を開拓する事が可能となる。経営パートナーとしてともに業務を行い、長期的な観点から信頼感を醸成していく資質と取り組みが求められる。

**五十嵐電機製作所**では、海外進出前に商社を通じた輸出を行なっている。その後、一定の販路拡大に成功した際には、商社と合弁企業を設立し、そのトップには商社から確保した現地でのネットワークや販路を有している人材を据えている。また、複数の日系企業と合弁企業を設立したことのある、合弁企業の経営経験が豊富な現地企業と合弁企業を設立し、海外展開を成功させた例もある。**ナンヨー**はこの方法でタイでの工場設立を成功に導いた。設立時には、**ナンヨー**が単独で実施することの難しい現地での立地選定、現地政府との交渉や法的手続きなどをパートナー企業が引き受けることで同社は工場設置・運営など、本来的な企業経営に注力することができた。

二つ目のパターンは、現地で外国人を採用し、日本で研修を行うケースである。現地事情に精通した人材が日本の文化や日本本社の管理手法を学ぶことで、現地労働者のマネージャーとして労務管理を行うことが可能になる。

例えば、**ナンヨー**や**土佐電子**では、現地採用した外国人を日本に招聘して研修したり、日本への研修生を採用したりすることで、日本の技術・労務管理をOJTで習得した後、現地法人でマネージャーとして活躍している。

次に、海外展開の局面ごとにどのような職務が必要になり、その職務をいかなる人材が果たしたかという観点でもういちど整理してみよう。

### 3) 海外展開時に必要となる職務とそれを果たした人材

#### ① 海外拠点設立前に必要となる職務とそれを果たした人材

##### ➤ 海外進出事業計画の策定とフィージビリティ・スタディ

海外展開を行うにあたっては、海外展開計画の策定と、その計画の妥当性を判断するためにフィージビリティ・スタディ（FS）が行われる。

海外展開計画の策定にあたっては、明確な海外展開の目的や戦略を構築すると共に、ビジネスモデルを精緻化していく必要がある。また、その妥当性をフィージビリティ・スタディによって検証し、必要ならば海外展開計画を見直す必要がある。加えて、不確実性が高い海外展開においてはその場その場での素早い意思決定や判断を行うことが強く求められる。

同職務は海外業務経験のない社内の人材が担当しているケースが多い。例えば、**エスワイシステム**では、ベトナムへの進出を検討する際に日本人担当者1名を駐在させて、進出計画の妥当性を検証し、事業として立ち上げの見通しがたった事で、法人設立に踏み切っている。また、**新潟精機**では、海外展開のフィージビリティ・スタディとして、海外進出候補先を複数選出し、各国の担当者をおき、進出可能性を探っている。

一方で、合弁先の人材を即戦力として採用しているケースもみられる。例えば、**五十嵐電機製作所**では、海外拠点を設置するまえに、商社を通じた輸出を行っており、製品のニーズが有るかを確認し、販路開拓の見込みが立った後に本格的な海外展開に踏み切り、現地法人の設立を行なっている。

▶ パートナー企業等の開拓と提携

中小企業が単独で海外展開を行うことは非常に難しい。特にこれまで海外展開の経験が有さないうちは尚更である。そのような場合、当該国の情報や販路を多くもち、現地政府との調整等を担うことのできるパートナーを開拓する事で海外展開をスムーズに進める事ができる。また、進出国によっては現地企業との合弁でなければ進出が困難な場合や、現地企業との合弁によって政策的な優遇が受けられることもある。加えて、合弁での拠点設立を行う際には、投資コストの低減を図ることができ、リスクマネジメントの観点からも意義がある。このように、中小企業の海外展開においては、海外進出支援も含めたパートナー探しが重要になってくる。

事例企業の中でパートナー企業等の開拓と提携を担っていたのは、主に社長であった。社長自ら信頼できるパートナーを見極める必要があるためと思われる。

▶ 現地政府との調整、交渉

海外進出にあたっては、法的手続きや現地政府との交渉等を行う必要があるが、日本国内と異なる法制度について理解したうえで事業の立ち上げを行うことが重要である。政府との交渉にあたっては、明文化されていない文化や慣習などが影響する点にも留意しなければならない。

同職務には、外国人を即戦力として活用しているケースが多い。例えば、**環境テクノス**では、日本での居住経験のある中国人人材を活用し、中国法人の担当窓口として現地政府との交渉や法的手続きを行なっている。また、合弁パートナーと現地工場を立ち上げた**ナンヨー**では、現地パートナーに法的手続き等を一任し、自社は製造に注力をする分業体制をとっている。

② 海外拠点設立後に必要となる職務とそれを果たした人材

▶ 現地法人の運営

海外に製造拠点・販売拠点を設立した後は、現地法人を運営していく責任者を任命する必要がある。現地法人において営業管理や生産管理から人事管理まで運営全般を担うため、経営者としての能力が求められる。

事例企業では、同職務を遂行する人材に日本人・外国人あるいは海外業務経験の有無、日本での経験の有無という面では明確な傾向はなかった。ただし、海外進出にあたり事業計画を策定した人材や合弁先のトップまたは取引先の社長を活用するなど、経営者としての役割を果たせる人材を抜擢しているケースが多かった。

例えば、**エスワイシステム**では海外事業計画策定・FSを行った人材をそのまま現地のトップに抜擢した。**ケディカ**では、取引先で社長を務めていた人物を採用して現地のトップに据えた。また、**五十嵐電機製作所**では、合弁のパートナー企業から人材を採用し、合弁企業の代表者に据え経営を任せている。

#### ▶ 日本本社と現地法人との調整および現地の管理

海外展開を行う企業は、日本本社と現地法人との戦略の整合性をとることや両者間の調整を行うとともに、現地法人の経営状況についてモニタリングを行う必要がある。現地法人に対する権限の付与度合いや経営の現地化の状況によって濃淡は出るものの、日本本社が定める全社方針に沿って、現地法人に海外展開の方針を伝えることや調整をしていく事が強く要求される。それと同時に、適切な管理やモニタリングが実施される必要がある。特に日本法人の経営陣の目が届きにくい状況にある場合には一層の注意を要する。

事例企業では同職務を担うのは主に社長であったが、社長以外が担当する場合は海外経験豊富な日本人が担当しているケースが多い。例えば、**ケディカ**では海外工場の立ち上げを支援した海外業務経験の豊富な日本人が、現地の経営計画を含む全社的な経営計画を策定している。**五十嵐電機製作所**では、海外経験を有する大企業製造業出身者を採用して本社と製造拠点、販売拠点の調整を行っている。

これらの職務は海外での経験がなければ実施することが難しく、人材育成には時間がかかることから、海外経験を有する人材を即戦力で採用しているものと考えられる。

#### ▶ 技術・生産指導

現地法人が製造拠点である場合には、技術指導が必要になる。一般に、製造拠点を海外に設置するのは、コストダウンを狙ってのことが多い。人件費の低い新興国においては、総じて製造技術が低いため、社内の日本人技術者が赴き、技術指導を行う必要がある。特に、ものづくりに対して製造技術だけではなく品質管理に対する考え方も大きく異なっているため、この点に関しても指導が必要である。

例えば、**ケディカ**では複数の日本人技術者を定期的に派遣し、教育を徹底することで、海外進出先でも高い品質を実現することに成功している。また、**環境テクノス**においても、10年超の技術者としてのキャリアを有する人材が中国での技術指導に当たっている。

#### ▶ 現地労働者の管理

海外拠点で現地勤務の外国人を雇用する場合の管理監督も非常に重要である。進出地の法律などに則って適正に労務管理を行うとともに、労働者のモチベーション向上のためにコミュニケーションをとる必要もあるためである。

事例企業では、日本本社で勤務経験や研修を受けたことのある外国人が同職務を担っているケースが多い。日本本社の業務遂行方法と現地の法律や文化の両方を理解している必要があるためと考えられる。

例えば、**環境テクノス**では日本への留学生を採用したのち、日本本社での OJT を経て現地法人に派遣している。また、**土佐電子**や**ナンヨー**では現地で採用し、日本本社で研修した外国人が同職務を担当するようにしている。

### ③ 取引先への対応にて必要となる職務とそれを果たした人材

#### ➤ 販路の開拓

海外拠点が販売拠点の場合は販路の開拓が必要となってくる。その場合には、顧客の選定・ターゲティングを行い、営業を行う必要があるが、顧客の属性に注意する必要がある。すなわち、進出先のローカル企業や政府に対して販売するのか、あるいは現地に進出する日系企業への販売をするのかでは、対応が大きく異なっている。

**エスワイシステム**や**ケディカ**では、現地に進出する日系企業を主に顧客としているため、社内の日本人が販路開拓を行なっている。一方で**第一施設工業**や**五十嵐電機製作所**では、現地のメーカー等を主に顧客としているため、外国人を活用して販路開拓を行っている。

#### ➤ 販売条件の交渉

販売にあたっては、納入する製品の品質や仕様とともに価格等の条件について決定をしなければならない。海外では日本企業だけではなく現地ローカル企業との競争にもなるため、難しい交渉が発生することもある。その際に製品の品質基準や価格について判断・交渉を行うことが重要である。

**ナンヨー**では、品質管理や品質に関する取り決め、価格交渉など、顧客と直接折衝することは現地の日本人の経営陣が行なっている。また、**環境テクノス**においても技術指導員が顧客との折衝を行うこととなっている。

#### ➤ 資材調達

生産拠点の海外展開を行っている場合には、資材の調達についても進出先の調達先と条件を決定しなければならない。事例企業では、日本人・外国人ともに同業務を担っていたが、外国人は日本での経験を有していた。

**土佐電子**では、ベトナム人研修生と結婚した日本人を現地に派遣して資材調達を行っている。**環境テクノス**では、日本に留学していた中国人を現地責任者として登用するのに併せて、資材調達も担当している。

## 4-1-2 グローバル人材の確保策

### 1) 日本人の確保策・抜擢基準

事例企業からは、グローバル人材に求められる職務やスキルは、国籍や経験属性によって異なること、グローバル人材の中には4つの類型があることが示された。ここでは、グローバル人材のそれぞれの類型ごとに、その確保策を見ていくこととする。

#### ① 海外業務経験を有する日本人の確保策

海外展開を行っていない中小企業においては、海外での業務経験や留学経験を有する日本人が社内にいることはほとんどない。海外経験を有する日本人人材を獲得するには、中途採用を行う必要があるが、中小企業では様々な経営資源の制約、適切な人材へのアプローチ、選考、採用後の適切な処遇等で困難な面があり、容易ではない。

そのような中、海外経験を有する日本人を採用した事例企業では、①海外進出先等の取引先の人材を採用、②人づてに紹介を受け採用、③自社のホームページ等で募集し直接採用、④人材紹介会社を用いて採用の4つルートがあった。

例えば、**ケディカ**では、フィリピン工場の立ち上げを支援した公認会計士と懇意となり、現在では同人が同社の事業企画室長を務めている。**ナンヨー**では、取引先であった大企業のマネージャーを、同社での定年退職を機に採用した。

➤ 自社に足りない人材、必要な人材を常日頃から考えておき、タイミングをみて採用することが海外事業の成功には重要である。中途採用にあたっては、経営層の日本でのネットワークの他、フィリピンでの取引先など海外展開でできたネットワークを活用するのが有効である（ケディカ）。

#### ② 海外業務経験のない日本人の抜擢基準

海外経験のある人材が得られないならば、中小企業では、社内人材を活用せざるを得ない。しかも大半は専門の人材もない。では、どのような人材を海外展開の遂行に抜擢しているのだろうか。

事業計画策定・FSにおいては、事例企業は経営者としての資質・能力を有している人材を抜擢している。また、性格面にもこだわって失敗にもめげない・何事にも前向きな人材を抜擢している。例えば、**エスワイシステム**では、物怖じせず新しい文化を受け入れる能力が高い人材を事業計画策定・FS担当として抜擢した。**新潟精機**では前向きな姿勢と素早い行動力を持った人材を、拠点立ち上げを担うことのできる人材として抜擢した。

技術指導においては、事例企業は技術に精通し、現地法人でも指導できる人材を抜擢している。例えば、**ケディカ**では技術・指導力に長け、たとえ失敗してもふさぎこむことなく前向きにチャレンジできる人材を技術指導者として派遣している。**ナンヨー**では各工程のリーダークラスで、技術力だけではなく教える力がある人材を派遣している。

- 拠点の立ち上げには、語学よりも経営者的な能力が強く求められる。また、各国の担当者を任命する際には、過去の経験によらず挑戦できる人材や物怖じしない性格の者を抜擢している（新潟精機）。
- 海外では未経験の業務も多くなるため、失敗をしないことではなく、失敗から学び、再度挑戦できることが求められる（ケディカ）。

## 2) 外国人の確保策・採用方法

### ① 日本での経験を有する外国人人材の確保策

日本での業務経験や留学経験を有する外国人は、日本企業の海外展開を推進する上で重要な役割を果たしている。そういった外国人を採用する方法について、事例企業では、①教授の紹介で留学生を採用、②インターンシップやアルバイトで来た留学生を正社員として採用、③他社や知人からの採用という3ルートがみられた。

**環境テクノス**や**第一施設工業**では、地元の大学教授の推薦や、アルバイト・インターンシップを経て留学生を積極的に採用している。大学教授からの推薦、紹介といった方法をとることで、質の高い人材にピンポイントでアクセスを行なっているのである。

- 学生生活を長時間、指導した教授による紹介は、留学生の紹介にあたって信頼に足る人材の確保に繋がっている（環境テクノス）。
- 留学生のうち、日本で働きたい人はたくさんいるが仕事がない。選択肢が日本人よりもかなり狭く、受け入れてくれる企業があれば行きたいと考えている（第一施設工業）。

### ② 日本での業務経験を有さない外国人の採用方法

前述の通り、日本での業務経験を有さない外国人は合弁企業の代表者を務めるケースが多いが、その採用方法はどのようになっているのであろうか。

合弁企業の代表者を務める外国人を獲得するにあたって、自治体のネットワークを活用して人材の確保を行っている事例もある。**環境テクノス**では、中国現地政府から経営パートナーの紹介を受けることで日本人が実現することが難しい現地政府とのネットワークを得ている。

また、直接的な雇用関係がなくとも現地でのネットワークを有する人材を活用する事例もみられた。これは、自社でグローバル人材の確保・育成を行わずに、いわば社外のグローバル人材を活用する事例とも考えられる。

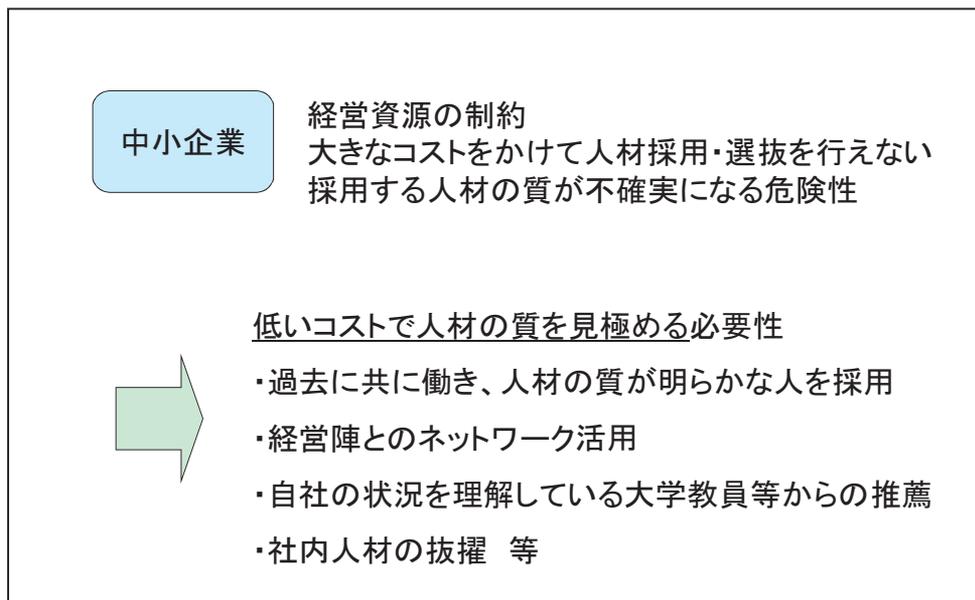
例えば、**五十嵐電機製作所**では、海外進出前に海外の商社とネットワークを築き、その後合弁企業を設立している。**ナンヨー**でも、海外進出前に合弁パートナーとなる企業が進出先の土地選定や現地政府との交渉を担うことで、海外展開を円滑に行なっていた。

その他、海外での販路開拓のため、日本にいながらにして日本の業務経験がない外国人

材を採用するケースもみられた。フォーラムエイトでは、積極的に海外への情報発信を行うことで、留学生ではない外国人を採用することに成功している。同社では、英語やフランス語を始めとした多言語でのWEBサイトの構築や、国際学会への参加、国際シンポジウムの開催を通じて、自社のプレゼンスを高めることで外国人を採用することに繋げている。

事例に見られた確保策の共通点は、特定の人材にピンポイントでアクセスを行なっていることである。経営陣のネットワークの活用や、過去に取引相手等として共に働いた経験のある人材の採用、大学教員からの推薦に加え、社内の人材を海外展開業務に充てる場合でも、特命で抜擢を行なっている事例が多い。大企業と違い経営資源に制約のある中小企業は、人材の確保に際しても大きなコストを割くことが難しい。そのため、少ないコストで人材の質を見極める方法を確立することがポイントと考えられる。

図表 4-6 グローバル人材確保のポイント



出所：ヒアリングを元に作成

### 4-1-3 グローバル人材の育成・マネジメント策

#### 1) 中小企業における人材育成上の課題

中小企業における人材育成上の大きな課題となっているのは、人数がそもそも少なく、通常業務の幅も広いなかで計画的に育成していくことの物理的な難しさである。中小企業では、一人の人員が担う業務の幅が広い傾向にあり、一人あたりの業務負担が大きい。とりわけ、グローバル人材として活躍が期待される、あるいは優先的に育成したい人材は、現状でも多くの業務を抱えており、育成のための研修・教育にさく時間や余力が少なくっており、体系的な人材育成計画に基づいた育成を実施することが難しい。

#### 2) 日本人の人材育成策

上記のような背景もあって、グローバル人材の育成には、海外展開に積極的な企業であっても苦慮している。特に、海外展開に向けて体系的な人材育成策を講じている企業は少ない。一方で、①個人に仕事と裁量権を与える、②組織的に海外展開を進める、③海外展開に向けた風土づくりを行うことで、人材育成やスキルアップに取り組んでいる。

##### ① 仕事と裁量権を与え、スキルを伸ばす

社員個人に難易度の高い仕事と裁量権を与え、業務を実際に遂行することを通してスキルを伸ばす育成方法である。

例えば、**エスワイシステム**では、海外展開業務経験のない日本人人材に、進出候補先であるベトナムに1年以上滞在させ、事業計画の策定、パートナー探し、販路の開拓など難易度の高い業務に取り組ませた。それによって担当者がグローバル人材へと成長し、同社のベトナム事業の成長を支えている。また、同様の方法でインドネシアへの進出も成功させている。

**新潟精機**でも同様に、これまで海外業務経験の無い人材に、海外展開候補国を1ヶ国担当させ、進出に向けたフィージビリティ・スタディや、販路開拓を社長と共に実施している。

##### ② 組織としてのグローバル対応力の向上

海外拠点のさらなる拡大や、多国籍展開にそなえて全社的な海外展開能力を高めていくには、特定のグローバル人材にのみ海外業務を依存するのではなく、組織的な人材育成を行い、組織的な対応を図っていくことが必要である。いくつかの企業では、人事ローテーションによる海外派遣や、グローバル人材と共に業務をするなどのOJTにより次のグローバル人材を育成したりなど、組織的に海外展開への対応力を高めようとする事例が見られた。

すなわち、海外拠点の立ち上げや、海外運営経験のある人材とともに働くことで、形式知化されていないグローバル人材の有するスキル・ノウハウを学び取る場を形成している。また、すでにある海外拠点を活用しながら人材育成を行なっている。

例えば、**ケディカ**では、日本人数名のチームでフィリピン拠点を立ち上げたが、拠点運営

が安定的になった際には、海外拠点に派遣する人員を交代させており、日本から海外経験のない人材を派遣すると共に、フィリピンに駐在した人材を日本に戻し、より責任ある大きな仕事を与えている。

**第一施設工業**や、**エスワイシステム**においても、海外拠点に若手社員を派遣している。日本人の若手社員を派遣する際には、経営幹部やマネージャーとして派遣するためというよりはむしろ、海外業務をOJTで学び、次代を担うグローバル人材としての育成を企図している。

また、**フォーラムエイト**では、公的支援を活用しながら過去に海外でマネジメント経験のある人材を招聘し、若手人材にたいして海外展開に関する事業計画書を策定させるなどの取り組みが行われている。

このように、次代のグローバル人材育成には、海外展開を成功させたグローバル人材が有しているスキルを直接学ぶ機会をつくるのが、有効である。

### ③ 海外展開にむけた土台作り

中小企業で働く多くの従業員にとって、海外展開が程遠いものを感じられ、心理的に抵抗感を有していることが本調査で示唆された。そのため、多くの事例で、心理的な抵抗感を減らし、海外を身近に感じ従業員自らが海外展開の必要性を感じることができるよう取り組みが行われている。具体的には、日々の業務の中での英語教育や、頻繁な海外出張を通じて、直接には海外業務を担わない従業員といえども海外展開を当然に思う素地が作られている。

**五十嵐電機製作所**では、朝礼時に全従業員が持ちまわりで英語でのスピーチを行なっている。全従業員が対象のため、そのための準備を行うことで、英語で考えコミュニケーションをする習慣が根付いている。

また、**ケディカ**では、社内で定期的に英語塾が開催されている。同様に、**新潟精機**では、社長が海外展開を積極化する方針を明確にしたことから、社員からの提案があり、社内での英語塾を開催している。その他、**ケディカ**や**新潟精機**では様々な人材を海外拠点に積極的に出張させており、国内出張の延長に海外出張があるという位置づけになっている。

## 3) 外国人に対する人材マネジメント

宗教・文化が異なり、また職業観も異なる外国人に対しては、定着率とモチベーションの向上が必要になる。そのため、①日本的なビジネス環境との融和と②モチベーション・マネジメントを行っている。

### ① 日本的なビジネス環境との融和策

現地外国人は、現地の文化や商習慣を理解し、経済人などとのネットワークを持ち、当然に現地語で容易にコミュニケーションがとれる等、日本人が容易には獲得できない特性がある。一方で、チームワークでの業務推進を重んじる日本的なビジネスの進め方については十分に理解が進まないこともある。そのような観点から事例企業では、外国人に対し

て日本本社での OJT で企業理念や日本的なビジネスの進め方を教えたうえで、海外拠点での業務にあたらせている。

例えば、**環境テクノス**では日本に留学していた中国人留学生を日本本社で採用しているが、国内で一定期間の OJT を経てのち中国企業へ派遣することで、成果を上げている。また、**エスワイシステム**では、中国法人で雇用した人材を日本法人へ招聘し 2 年間の研修を行なっている。この研修を通じ日本的なビジネスの進め方を学ぶほか、日本文化への理解を深めてもらい、日本と中国法人の連携を円滑化させている。同様に、**第一施設工業**では、採用した留学生に対し企業理念やチームで働くことの重要性を教えている。

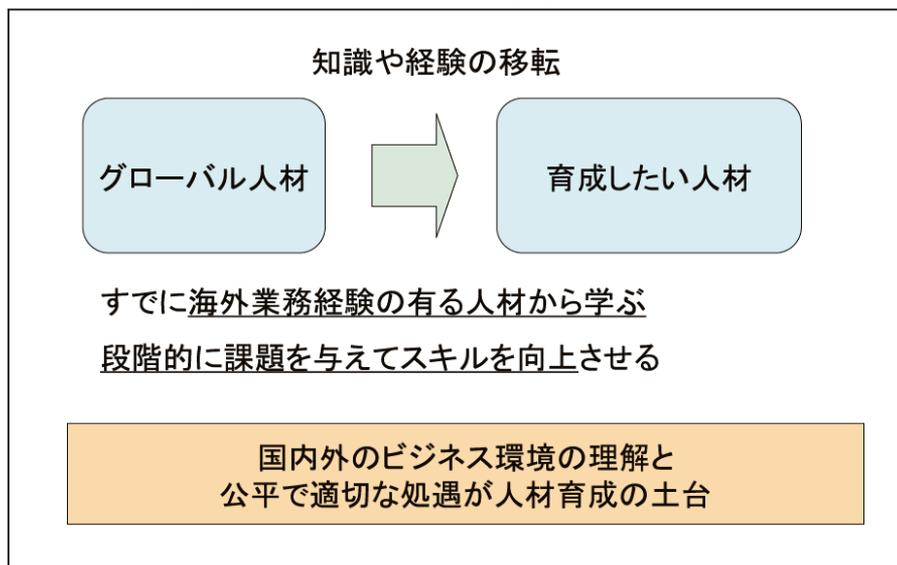
## ② モチベーション・マネジメント

外国人活用にあたっては、公平性と適切な処遇も重要になる。適切な処遇は、人材の定着率向上やモチベーションの向上につながるためである。

事例企業は、外国人材を過度に優遇したり冷遇したりすることなく、日本人と同様の処遇を行うことで、人材の定着やモチベーション向上につなげている。

例えば、**第一施設工業**では、過去には外国人材に対して帰国の際の渡航費を補助するなど優遇を行なっていたが、現在では取りやめ日本人と同様の処遇をしている。同様に、**環境テクノス**においても、日本本社で採用した留学生は日本人と同水準の賃金条件で雇用している。また、**ナンヨー**では、日本で研修を行った高いスキルを有している人材を適切に処遇していなかったことに気がつき、これを是正した。それにより現地労働者のモチベーション向上に繋がっている。

図表 4-7 グローバル人材育成のポイント



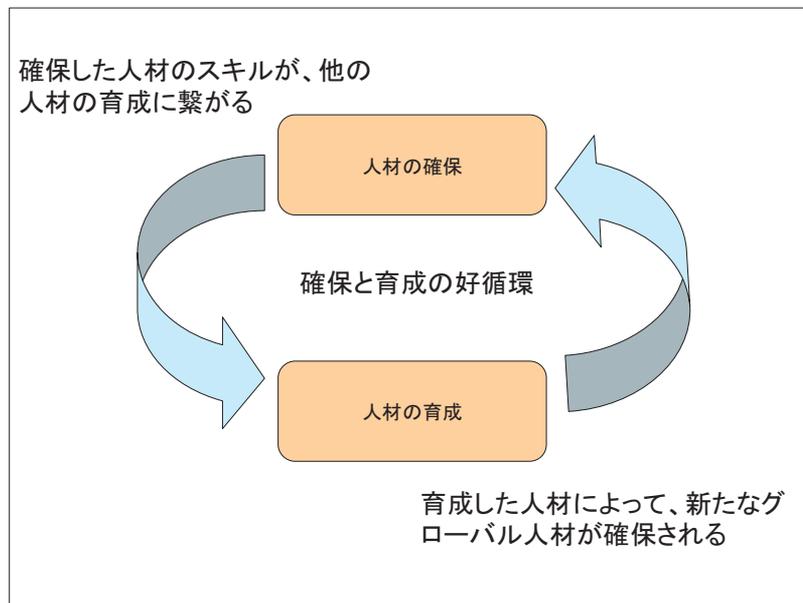
出所：ヒアリングを元に作成

今回の調査では一部の企業においてグローバル人材の確保（採用）と育成が、次の世代のグローバル人材の確保に繋がるという好循環が生まれていた。

例えば、ケディカでは海外進出にあわせて採用した人材が、現在では国内に留まり全社的な海外展開計画の策定を指揮、同人材のスキルが国内人材の育成にも繋がっている。他にも、エスワイシステムでは、海外業務経験のない日本人材を抜擢し、海外拠点へ派遣したが、当該人材が現地の人材を採用しており、進出先でのビジネスを拡大させている。

人材の確保と育成が互いに好影響を与えている好事例といえよう。

図表 4-8 グローバル人材の確保と育成の好循環



出所：ヒアリングを元に作成

## 4-2 中小企業のグローバル人材の確保と育成におけるポイント（留意点）

これまで、中小企業におけるグローバル人材の確保と育成策を見てきたが、事例企業といえども、最初からベストプラクティスを実践できたわけではない。試行錯誤を繰り返しながら、グローバル人材の確保・育成における要諦を取得してきたのが実態である。人材の確保・育成を行う上での留意点をまとめてみよう。

### ① 人物像の明確化

グローバル人材に求められる職務やスキルは、国籍や経験属性によって類型化できる。それと同時に、得手不得手があり、一人の人材がすべての職務を果たすことは難しい。

したがって、経営者は、海外展開計画を実施するにあたってどのような職務を行い、どのような経験・スキルが必要となるのか、あるいはどのような職業観を持っているのが望ましいのか、等を検討した上で採用・社内抜擢を行うことが重要である。

例えば、**ハリキ精工**では中途採用で日本人を採用するにあたって、同業種での経験よりも、中小企業での経験があることや、進出国での業務経験の有無を重視している。また、**エスワイシステム**では、外国人の採用にあたって、高学歴や高い能力を有する人材ではなく、自社の価値観を共有でき、一つの企業で長期的に働きたいと考えている日本的なキャリア観を有している人材を採用しようとしている。

やみくもに海外業務経験や語学力で判断するのは得策ではない。自社において必要な職務は何か、人材の持つ経験・スキルが真にその職務に有効であるかどうか、さらには価値観や考え方が、当社の社風に合うか、それらを包括して採用したい人材像を明確にしておくことが、海外展開を成功させる近道である。

### ② 採用ルートの多角化と人材の質の担保

大企業では、知名度もあり就職希望者も多いため、採用候補者の大きな母集団を形成し、多くのコストをかけて選別することで、質の高い人材を確保することが可能である。一方、中小企業は、大企業に比べれば相対的に希望者が少なく、採用にかかるコストにも制約があるのが実情で、採用候補者数もおのずと小さくなり、質の高い人材を確保できるとは限らない。外国人の採用となると、人物評価も難しくこの問題がより顕著となる。

そのため、事例では新規の人材を採用する際には、採用ルートを多角化すると共に、人材の質についてスクリーニングする仕組みを取り入れている。

例えば、**エスワイシステム**や**五十嵐電機製作所**では、海外企業と業務提携を行うなど長期的な取引関係を経た上で合弁企業を設立しているが、合弁企業を設立する際に合弁のパートナー企業から人材を採用し代表者としている。これは、長期的な取引関係の中で相手に対する情報の不確実性を低減させると共に、信頼関係を醸成している事例である。

また、**第一施設工業**や**環境テクノス**では、外国人留学生の採用にあたって、懇意にしている大学教授からの推薦・紹介を受けている。大学教授からの紹介を活用することで、大多数の人員から選抜を行わずに、目当ての能力・スキルを有する人材を確保することに成功

している。

### ③ 抜擢に対するリスクマネジメント

社内に海外経験のある人材がいない企業では、社内の人材を抜擢し、一定以上の難易度の高い業務を与えることで、成長を促す事に繋げている。このような、抜擢による人材育成の際には、想定しうる事業上の失敗やリスクを同時に分析した上で、許容出来る範囲に損失をとどめることが重要になってくる。抜擢された人材は、これまでに経験したことがないような難しい業務を行うこととなり、不測の事態が発生し、事業上の失敗に繋がりやすいためである。そのために、リスクマネジメントや失敗の許容される環境づくりをあわせて実施することが重要である。

例えば、**エスワイシステム**では日本本社の経営基盤が安定しているタイミングで、担当者一人が小規模で事業を始めることでリスクマネジメントを行なっている。同社では、ベトナム、インドネシア法人立ち上げにかかる費用と、失敗時に発生するリスクを見定めた上で、本社の経営に大きな影響を与えない範囲でベトナムやインドネシアへの進出をおこなっている。

**新潟精機**では展開候補国の担当者を決めているものの、海外展開に関する最終意思決定者や責任者は社長自身であることを明言している。このことによって、各国担当者が過度に萎縮すること無く、難しい業務に挑戦できる環境を作っている。

なお、抜擢には、社内公募制と任命制の二通りの方法がある。本来、能力のある人物が自ら希望することがもっとも望ましいが、必ずしも理想的な状態で抜擢できている企業ばかりではなかった。そのためには、後述するビジョンや全体方針の共有と海外展開業務の位置づけが明確にされることや海外転勤後のキャリアパスの明確化、などを行うことが重要になってこよう。

### ④ ビジョンや理念、全社方針の共有

外国人人材が日本的ビジネスや日本文化への理解することなしに、日本企業と持続的な信頼関係を作っていくことは難しい。これは、経営の現地化を行うに当たっても同様である。また、中途採用によって日本人を採用する際には、自社の経営理念や方針について共感を得られる人材を採用し、全社方針の共有を徹底する事が重要である。海外業務に適したスキルがあったとしても、全社的な方針等を共有しない場合には、採用した人材の力を十分に活用することができなかつたり、あるいは当該人材の定着に繋がらなかつたりするためである（コラム参照）。

このようなことから、これらの人材を即戦力人材として扱うのみならず、自社経営理念の理解ができる人材として自社で育成していくという視点が欠かせない。具体的には、外国人を採用した場合には、日本に招聘し研修を行うことで、日本のビジネスのやり方を教える必要がある。また、海外経験のある日本人を採用した場合は、経営方針や理念、全社方針を共有することを第一に行う必要がある。

## コラム:海外経験を有する人材を採用する際の留意点

今回の調査事例では、海外経験を有する日本人を活用することで、海外展開を成功させている事例が見られる一方で、課題も見られた。

例えば、海外進出後の取引先の担当者を中途採用し現地法人の社長に据えて、経営の安定化を企図したが、うまく機能しなかった事例がある。

中途採用者のメリットとして、前職でのネットワークや経験が活用できることがある一方で、社風や中長期的なビジョン・経営方針について共有化することが難しい場合がある。当該企業は、中途採用者を経営方針の摺り合せを行わないままに信頼して現地トップに据えたが、当人が短期的な業績を追求するあまり、日本本社の統制が利かなくなるということがあった。その結果、現地に経営上の問題点があったにもかかわらず表面化しなかったため、日本法人の社長が現地に行って初めて問題に気付くということがあった。

中途採用者の活用にあたっては、スキルや経験のみだけではなく、自社の経営方針やビジョンについて十分に共有していくことが重要となる。特に、日本法人からモニタリングすることが難しい海外現地法人での経営層での活用には一層の注意を要する。

## <参考文献>

---

- 中小企業庁（2010）「2010年中小企業白書」
- 中小企業庁（2012）「2012年中小企業白書」
- 経済産業省（2011）「第41回海外事業活動基本調査（2011年7月調査）概要」
- 日本政策金融公庫（2012）「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」
- 中小企業基盤整備機構（2011）「中小企業海外事業活動実態調査（平成23年度調査報告書）」
- 商工中金（2012）「中小企業の海外進出に関する認識調査（2012年7月調査）」
- 法務省入国管理局（2011）「留学生の日本企業等への就職状況について」
- 経済産業省中小企業庁（2013）「中小企業海外展開支援施策集（平成25年1月）」

本調査は2012年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、同公庫から委託を受けたみずほ情報総研株式会社が共同で実施したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2013-7

発行日 2013年11月29日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)