

HRM 研究会準備会（第 4 回） 打ち合わせメモ

（敬称略）

作成：専務理事 小平和一郎

日時：平成 29 年（2017 年）1 月 13 日（金）午後 6 時 ～ 8 時 30 分
場所：一般財団法人アーネスト育成財団内会議室（渋谷区代々木 1-57-2 ドルミ代々木 704 号）
出席：浅野昌宏理事、加藤恭子（芝浦工業大学）、小平和一郎専務理事、小林守（産創コラボレーション）、杉本晴重理事、前田光幸研究員
[欠席] 西河洋一理事長、馬場康志（朝日新聞社）
座長：小平和一郎

（五十音順）

配布資料：

- (1) HRM 研究会準備会合第 3 回議事録 v1：小平和一郎
- (2) HRM 研究会準備会合第 4 回議事次第：小平和一郎
- (3) 第 4 回 HRM 研究会報告：小林守
- (4) 前回の議事内容に基づく研究ノート原稿：浅野昌宏、杉本晴重

打ち合わせ内容

1. 『中小企業に於ける海外展開の現状と課題ーグローバルビジネスと人財育成ー』講師 小林守 1. 1 はじめに

日立製作所のグローバル人財育成の取り組み

小林守（講師）：日立は 100 年以上前から海外展開していて、昭和 20 年代はインドに水力発電の事業を立ち上げている。その後ブラジルなどに 40 数年前に海外展開している。日立は、グローバル展開に関して古い歴史と経験がある中で、海外人材の育成に関して課題に直面して、今日まできている。

そういう背景があって、結論的には、地産地消という考え方を持っている。例えば、中東用の冷蔵庫は客間に飾るので、ゴールドに仕上げた派手な物を作っている。そういう意味で日本の市場と違う。グローバル・スタンダードの話と、地産地消の二つの柱で日立は動いて来た。その中で、いまや 1/3 が外国人。日立社員と呼べるのが 38 万人位。いまはちょっと減っていて 32 万人位かも知れない。そのうち 1/3 が外国人。外国人は海外にいっぱい展開しているが、実は海外に展開している内の、更に 2/3 位がアジアだという事で、1/3 が日本国内にいる。それだけ外国人が一杯いる。

結局、昔からダイバーシティというか、外国人でも女性でも優秀な人材であれば国籍性別を問わず誰でも良いから、良い人材を集める事が事業の趨勢に非常に必要なことだという考え方をしている。いま海外展開をしている日立の幹部は外国人である。ヨーロッパの事業を牽引しているのはヨーロッパ国籍。アメリカでの事業をすすめている常務も米国国籍、日立本社での海外事業は日立本社の役員、専務、常務として外人が経営をやっている。世界中から優秀な人材を集めて、経営に活用するしか生き残る解は無いと思う。地産地消でのグローバル化、人材とはそういうことかもしれない。

小平和一郎（質問）：インターナショナルになっているということか。

小林：日本の経済発展に資する企業活動とか、雇用をいかに生み出すかという視点で見ると、非常に残念なことになっている。インターナショナルになっている。傾向としては外国人が増えつつある。外国人が増えてきたので、グローバルな評価のグレーディングを考えていて、優秀な人材は外国人であろうが日本人であろうが、とにかく経営層に入れて最適配置をする。その様な事をずっとやってきている。これは 2015 年の人材戦略の話だが、そういう事がどうやら柱になっていて、こ

んな事を言っている。

「世界最強のチームになるために、私たちは、常に、世界中から、最強のメンバーを求め続ける」「日本的なやり方だけでは、世界中から優秀人材を集め、最強チームを作って戦うことはできない」。こういうメッセージが、グローバル人材戦略の柱になっている。「日本人を育成して企業を成功させ、雇用を確保する創出する」という観点からいうと、全然引がかかっていない。残念に思っている。

「世界中から優秀な人材を集めて、グローバル事業を構築しよう」といっている一方で、日本の強みに対する解釈が、我々の思っている強みと違うかも知れない。情熱と熱意は伝わるとか、非常に精神論的な話が強い。我々はチームワークで仕事をするという育ち方をして、皆で考えて、皆でビジネスの価値・バリューをどう目指すかということをやったところから強みがあると思っている。そういう企業文化を、外国人を雇ってどうやって植えつけるかと思ってやってきた。どうも人材部門というのはあまり深く分かっていないと改めて思う。

日立の中西会長、前は CEO でトップだが、海外勤務が長かったので、ヨーロッパの社長とか、アメリカの社長とか、英語が非常に得意だ。その下の東原社長は、ボストン大学の大学院に留学していた。だから四国の高知大学出身だが海外通である。これらの経営陣は事業の海外展開では、時代の流れにマッチしたのかも知れない。

杉本晴重（質問）：日立は、人事部門と言わずに人材部門というのか。

小林：そうである。人材ですね。人事は相当前から無くなりました。昔は人事教育といって、人事と教育が一緒になっていた。

日立に国がけっこう支援していて、ヨーロッパを拠点に新幹線というか、高速鉄道の車両を展開しようとして、いま 5 兆円位で、当面は 4 千億円の受注を確保している。そこもトップは外国人で、No.2 が日本人、No.3 が昔の私の部下がやっている。

大きな社会のグローバル化と人材に関しては、皆さん私よりも深いところを研究されてご存知なので、ひょっとしたら中小企業については知らないかもしれないという事で、あえて中小企業を取り上げる。私は大手企業を知らなくて、ここ 10 年は中小企業ばかりを這いずり廻って来たので、中小企業における色々な事業の課題を知っているが、その中でも海外展開に関する現状と課題について情報を掻き集めて、皆さんにご紹介したい。

中小企業の海外展開に焦点を当ててという報告で、中小企業がどうやって海外展開して来たか、そういった経緯を動向も含めて、概観してみたい。

1. 2 中小企業における海外展開の定義

日本では、大企業とか中小企業とか表現している。企業にはランクがあって、小規模企業だとか中規模企業だとか、その上に大企業がある。その意味では、中小企業は、小規模と中規模である。小規模が多い。製造業でいうと 20 名という定義があって、それが多い。

そういう中小企業がどうやって海外展開を進めているのか。皆さんの方が良くご存知だと思うが、実は海外展開には、支店だとか会社を海外に出して具体的に生産や販売を展開する直接投資、それから委託、それから直接輸出や、商社・エージェントを通して輸出するなどがある。

特に製造業では、大企業が海外展開したのについて行って、そこが海外展開の取っ掛かりになっている。中でも製造業の直接投資というのが非常に多い

1. 3 中小企業の事業状況概観

売上で見ると、実は大企業も落ちている。ここの 2~3 期は、回復とはいえないですが、低位のところずっと推移している。少し回復気味だという専門家もいるが、もう一つ、設備投資という見方をすると、非常に設備投資が出来ていない。ラインが老朽化しているという。そういう意味で、大企業とは歴然とした差がある。

大企業が海外展開するという事に端を発して、それに関連する取引関係の中小企業が展開して行って、そこで何が起きたかということ、地域にある産業集積が崩壊した。

色々なところで、産業集積が大企業を中心にモノづくりのエリアが出来たのが、日本経済の成り立ちだが、そのような産業集積が崩壊し、衰退した。

一つ事例を見ると、東大阪がある、大田区もそうだし、これだけではなく、日立もそうだ。私は日立地区をずっと研究していたので、日立地区も酷くて、日立地区の仕事は8割無くなった。2割しか残らなかった。愕然とするような状況である。昔は日立の海岸工場があったが、昔は亀の甲の日立マークがあったが、あれが三菱のマークに変わった。それくらいドラスティックに改革が進んだ。私から見ると改革ではない。海外展開をした負の遺産として、色々な集積の崩落が始まっている。

国内需要低迷と海外市場の重要性

未だに集積地は、どんどん衰退が進んでいる。中小企業は、1999年ころ420万社あった。今日現在は、380万社位。40万社減っている。それくらい大きな打撃があって、結局国内市場は、人口の減少・少子高齢化も含めて需要がどんどん減少するという事を誰もがっていて、前田さんが研究されているエネルギーも、どんどん需要が少なくなった。いよいよ市場は、東アジアを一つの市場として考えざるを得ない環境に、中小企業もなってきた。

日本は少し良くなってきた感じですが、これからまた下がるのかもしれない。一方、中国、アメリカは伸びている。インドはこう拡大していく。色々な事件があるが、ASEANもある意味では拡大・成長の方向にある。こういう市場に向かって行かざるを得ない環境に、いよいよなってきた。中小企業が日本国内・地域だけでは閉じない。日本でやる付加価値も無いことは無い。例えば、開発の利便性がなくて、直ぐに開発して物を納めるといった短納期対応だとか、あるいは特殊な技術・技能が必要だとか、そういうのもあるが、絶対的には需要規模がどんどん下がってきている。それに替わるASEAN、インドや中国への展開をせざるを得ない。そこに市場がある。

開業率／廃業率の推移

開業と廃業の関係を見ると、1990年以降は廃業率が開業率を上回っている。これは成長路線にある訳はない。これは将来、廃業のほうがどんどん増えている。このあたり80年代中までは良かったが、90年の初め位から廃業が上回っていて、バブル崩壊と実は関係している。こういう状況が続いている中で、さらに企業の減少が続く。

1. 4 中小企業の海外展開の経緯と動向

中小企業の海外展開の経緯はどうか。大企業のグローバル化の流れは、私より皆さんが良く知っていると思うが、自動車などの北米展開に中小企業がついて行ったが、その後ASEANに行き、最後は中国と3ステップになっている。自動車は、一次下請けが結構大きい。中小企業とは言わないかも知れない。

北米に展開した一次下請けは非常に大きくて、中小企業というより大企業が展開していった。その後ついて行ったのが2次、3次下請けで、中小企業だった。そのあと方向が変わってASEANに展開した。その時は、1次と2次が一緒になって展開した経緯がある。その背景には、中国の市場開放や社会主義市場経済、ベトナムの改革などが背景にあって、グローバル化が進んだ。

1990年辺りから、バブルが崩壊して「中小企業は海外に行かないと飯が食えない」という意識が芽生えて、最初はASEANに展開した。展開はしたが、アジア通貨危機があり、結局は頓挫してしまった。その当時、日立にしながら、ある企業に関係していたが、ここで急速に展開の速度が遅れた。

2000年前後から、これでは生きていけないと急速に活発化してきた。

2011年の大震災や、タイの洪水など色々な事件があって、中小企業がどう展開するかという国の政策も含めて、大企業がどうやって中小企業を上手く一緒に子供として使うかという思想もここで生まれた。ここら辺が私の研究材料だった。海外進出がずっと加速してきた。

これが海外展開の経緯と動向である。

最初は、大企業の取引関係から生まれた一次展開、二次取引の展開だったので、生産拠点として展開するのが主たる意味だったが、それがいよいよ市場が無いという事に対して海外展開するという事で、物を作るために行く訳では無くて、どうやってニーズを捉えて、そのニーズに即した製品を開発して売っていくか、市場としてどう捉えるかという考え方に、どんどん変わって来た。

それが非常に遅れていて、そういう考え方になったのが 2000 年以降、私も先行研究の論文を色々読んでいて、2005 年位になってからである。それまでは相変わらず生産拠点のお手伝いとか、親企業にくっついて展開してきたという経緯がある。

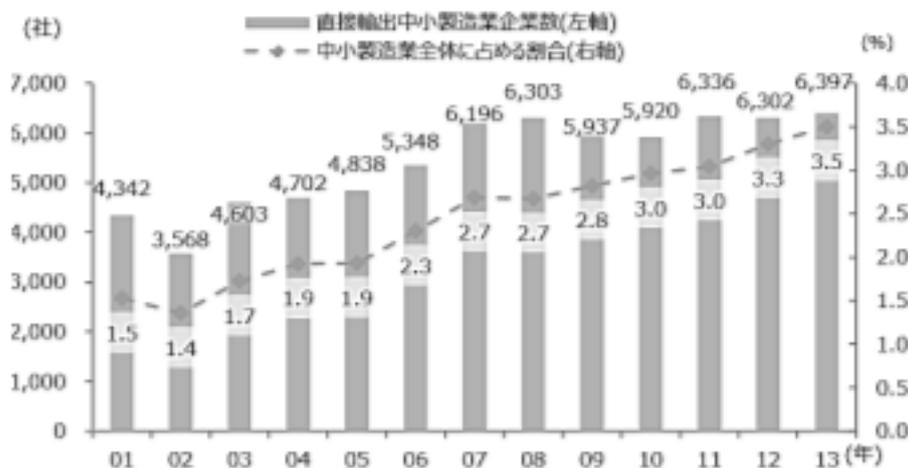
中小企業の海外展開の規模推移

最近では分からないが、大企業は 4 割くらい。海外展開の定義を広げると、ほとんどの大企業は展開しているかもしれない。

中小企業の直接輸出で見ると、生産拠点として展開するわけではなくて、どうやって品物を売っていくか、ある意味では地産地消で現地のニーズに合ったスタイルで開発して売るところまで中小企業は、まだまだ入り口ではあるが思い始めていて、直接輸出で見ると、結構カーブが上がって来ている。更に右肩上がりになるという考察をしている。(図 1)

ただ伸び率で行くと、中小企業が大企業の伸びを超えているくらい、海外展開・直接輸出の企業数が大きく伸びを示している。私は中小企業の外郭団体である中小機構の、更に外郭団体にいるので、中小企業庁といつもつながっているが、中小企業庁は中小企業を伸ばさないといけない。「大企業は勝手にやってよ」と。事実、大企業はこの体たらくであるが、大企業を応援する必要は無い。

そういう意味で、政策的には中小企業の海外展開をその様に支援するかというのが、私たちのミッションだと思う。



出展：経済産業省「工業統計表」、

総務省・経済産業省「平成 26 年経済センサス基本調査」より加工

図 1 中小製造業の直接輸出企業数の推移

新興国の中小企業が腕を上げている

生産拠点から市場としての捕らえ方に、海外展開がどの様にシフトしているのか。これは正しくはないかも知れないが、ある程度は言えると思う。

これは日本政策金融公庫が中小企業庁の依頼を受けて研究した結果を加工したものである。やはり、進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるという経営者の意図が非常に大き

くなっている。これは企業の数字そのものではないので、具体的にどの様な実績につながるのかという課題はあるが、中小企業が海外展開する思いとして、こういうところにいよいよウエイトがシフトしている。

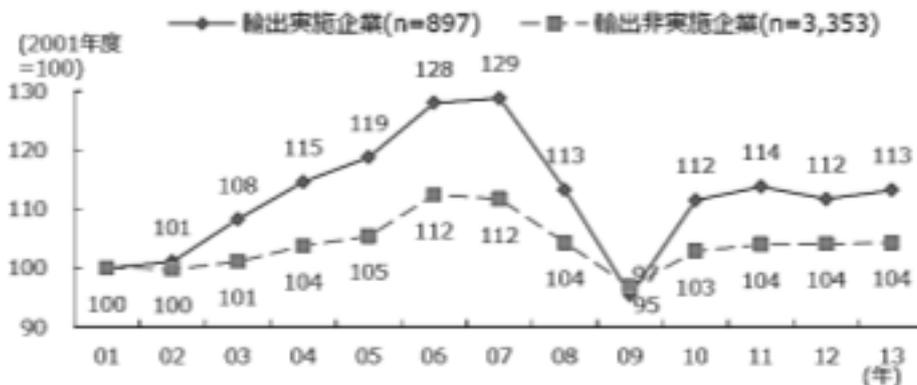
一方で元々親企業に付いて行って、取引関係をベースにした生産拠点の海外展開というのは、どんどん下がってきている。これには新興国の中小企業が腕を上げている。QDC (Quality, Delivery, Cost) という意味で腕を上げていて、実は日本の下請けが行かなくても、もう向こうで大企業が自分で現地調達できる。現地調達出来た方が遥かにありがたい訳だ。そのような色々な背景があって、この理由は今後も下がるだろうと予測している。

中小企業 海外進出のメリット

海外進出のメリットはどうか。中小企業は過去に研究した事があるが、やはりデータが少ないので、あまり正しい事はいえない。私が具体的に経営そのものを支援したのは、だいたい 100 社位で、全体に関わったのは 300 社位あるが、その中でたったの 7 社しか海外展開している会社の経験がない。私自身、実態が本当の意味で良く分かっていない。それで、このデータの中に企業全体が入っているのだから、中小企業・中堅企業を含めて同じような傾向であるといえる。

例えば、輸出をやっているところと、やっていないところの労働生産性について、期の始めと途中で、どれだけ生産性が上がっているのか。総務省の企業統計や経済センサスは、平成 26 年が最新で、次は 5 年後ですから古いかも知れないが、リーマンショックや震災で落ちこちているのかもしれない。2012 年は震災の影響かもしれない。

色々な見方があるが、生産性というザックリとした見方をすると、輸出事業を展開している企業の生産性が、一応はメリットがありそうかと。それから成長率という見方をした時に、特に途上国向けの物が製造部門だけだが、少し上がっている。逆に先進国、北米を含めた旧来のところは、成長という意味では影も形もない。



出展：総務省「事業所・企業統計調査」、
「平成 21 年、26 年経済センサ基礎調査」より加工

図 2 輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産

海外市場への展開が企業を成長させる

小林：そういう海外展開がなぜ成長と関係あるのか。メカニズムなどと偉そうなことを言ったが、相関があるのか無いのか。海外投資企業には、輸出を行う企業と直接投資を行う企業の二つがあるが、直接投資を行う企業でも生産拠点として展開するかあるいは需要、市場として捉えて展開するかという二つの形態がある。あるいは全然海外投資をしないという物と比較する。

分かり難い表現であるが、生産拠点として投資した会社は、よく「国内のモノづくりが空洞化する」と言われる。これは自分の会社自身の空洞化を実は意味していて、当然、国内の地域に対する雇用も喪失するという事で余り良い事は無い。

一方で、市場として投資をした展開の中には、現地の需要やニーズを新たなネタとして捉まえて投資をする。実は、現地の需要やニーズに対応するというのはどういう事かということ、結局は企業としての強みをブラッシュアップしないと、現地で展開できない訳である。競争力強化のためにも改めて磨きをかける。そういう意味で、我々は新規事業とっていいが、その新規事業の展開をする。

新規事業を展開すると、事業が伸びるという相関がある。0.4~0.5位の相関があつて、いま世の中で中小企業を研究する人は皆つかんでいて、海外展開する、あるいは新規事業を展開すると、成長に相関があるという事が研究されている。

そういう意味で、強みを見つけて、競争力強化をするために、新たなネタを見つけて自分の強みにしていく。そういうサイクルが新しい事業や新しい製品を生む。そういう製品や事業を生むステップの中で、人材が強化され補強されて、更に強さを上げる。こういう事が何となく起きている。具体的な事例はある事はあるが、ただ少ないので、文章で表現するとそういう事で、海外展開する・市場として投資をするという事に対して、大きな成長への相関がありそうだと思っている。一応これを研究している仲間の間では「そうだよね」という共感を貰っている。本当はここから具体的な定量的な数字を出しても良いが、現段階ではデータが少なく、余り明確な相関関係を求めることはできない。ただ、当たっていると思っている。

中小企業の二極化の方向性<国内生産維持と海外展開>

小林: 国内で生産を維持するのは、絶対的需要は減少している訳で、海外展開せざるを得ない訳である。しかし、国内でも中小企業、小企業、中堅企業のニーズや必要性はある訳で、国内で生き残る中小企業の特徴や強みは何かということ、ここに4項目書いている。

1. 時間が勝負の製品の生産は、需要変動の激しさから、国内の中小企業により産業集積を利用して行われる。開発支援型製品、加工
2. 日系企業にとって競争力を維持する上で重要な要素は、生産現場を軸にした日常的改善である。これらの機能を担えるのは、日本国内に立地する工場のみといわれる。
3. 多様な要素を必要に応じてうまく組み合わせ、良の製品を迅速に供給する事が、競争上重要な分野向けの生産機能。必要なときに必要なだけの機能を相対的に安価に利用できることが重要になる。高付加価値加工（基盤加工技術、他）地域ネットワークによる組合せ
4. 高度な専門に特化した技術、技能を有する。

4項の「高度な専門に特化した技術・技能を有する」は、多摩地区、大田区もそうであるが、いわゆる基盤となる基盤加工技術分野というのは、未だになかなか新興国では付いて行けない位の秀でたものが、意外と生きている。

今は仕事が消化できない位の受注がある。それ位に専門性が特化している。そのような部門は海外に出て行かなくても食って行けるし、ニーズもある。

その上の3項はよくいわれる話なので、大田区などでは一社ではなかなか閉じなくて、色々な多様な技術が集まって知恵を出し合って、国家レベルのモノづくりに寄与するだけの物がある。大阪もそうで「下町ロケット」が有名である。

規模の問題ではなく、中小企業・小企業というのは専門性の問題だと思う。専門性の問題はアジアが付いて行ける世界ではないので、やはりここは国内で踏ん張って、日本の成長に寄与できる部分があるのではないかと考えている。

順序が逆になったが、1項の「開発型に対応する」というのは、アジアでは対応できない。設計がこちらにある。最近では設計も向こうに持っていくというスタイルもあるが、断言はできないが、利便性があって「トライ&エラーでとにかく回路開発する」というものは海外では展開できないのかも知れない。それ以外のところで、大企業は総合力で、中小企業は専門性で海外展開が、これからも加速するであろうと、一般的にはこの分野の専門家は考えていると思う。

1. 5 中小企業の海外展開の課題施策

中小企業の海外展開で大きいのは、人材資源に関する課題

小林: その様な現状から見た課題である。そうは言っても中小企業が海外展開する時に、大企業と同じように、伍して戦えるだけの物があるのか。

一言で言うとリソースが非常に小さい。金も人も、そういう意味でリソースの課題がある。それから、残念ながら進出先の商習慣や法制度、ビジネスのやり方等々の知識が、組織立っていないので、そういった専門組織も企業の中には無いし、そういうところの対応が非常に難しい。現地にチャネルやパートナーがない。最後には人材の問題である。そういう問題が海外に展開するときにある。

一番大きいのは、一言で言えば、やはり人材資源に関する課題か。「外国人従業員の労務管理が難しい」「経営管理者の人材不足」だとか、辞めてしまわないために、どうやって人材を留めるか。良い現地人を採用して、どうやって育成して、日本の企業文化を教え込んで、どこかに辞めてしまわない様に留めるか。そういうスキルが大きな課題になっている。

私がずっと支援をしていて思うのは、海外に出ざるを得ない厳しい環境になっているけれども、それ以前に、経営者自身の海外に対する意識・スキルが非常に低い。あまり皆には言えないが、現実には低いという事があって、そこをどうやって改革をしていくかというのが、中小企業自身も我々も、大きな課題だと思っている。

中小企業庁の調査から見える課題

- 1) 資金的な余裕がない
- 2) 進出先の商習慣や法制度の知識がない
- 3) 現地に信頼できるパートナーがない
- 4) 海外直接投資に詳しい人材がない

中国における日系企業の人材現地化の進展と問題点

私が見ているセンターに台湾サテライトがあって、アジア・中国を田中という所長がやっている。年に3回ぐらい海外と事業マッチングをやっている。それを進める中で、一番の問題は現地人がいないと駄目だという結論。中国だと中国人がそのリーダーとしていないと、やはり展開できないというのが大きな課題になっていて、人材の現地化をどうするかが一番の問題である。中国は英語じゃない。中国語をしゃべらないと、仕事はできない。英語ではなくて中国語をしゃべる。だから中国語を勉強させている。

中国だけを捉えたのは、中国が非常に大きくなっている。日系企業の人材現地化の課題が一番大きい。これは中小企業だけではないとは思う。長期的に育成する制度が無い。制度というより、その気が無いのかもしれない。

長期的に育成するからこそ、その企業に根付いた企業文化をどうやって植え込むかという事が出来るが、その様な事が実際には出来ていない。大企業も本当に出来ているのかというと、怪しい面もある。

中国マネジャーは、仕事を任せたい。責任ある仕事を与えてもらいたいと思っている。これは非常に大きな声である。給料を高くという話もあるが、やはりインセンティブというかモチベーションという意味で、もっと仕事を俺たちに任せてくれと、責任ある仕事と給料とはリンクしているのかも知れない。責任をどうやって負わせるかという事は、やはり育成をしないと任せられない。その長期育成がなかなかされていない。企業文化は、言うまでもないが、意思決定に時間がかかるとか、本社の意思を色々聞かないと、事が進まないとか、権限の委譲が不十分であるとか、そういう中国に出て行った企業の体質、日本の体質がどうも受け入れられていない。

非常に軋轢があるという実態があって、大企業でも同じかも知れないが中小企業では余計にあって、なかなか日本の企業文化の悪いところが払拭されていなくて、色々なマネジャーを含めた現地

人材に理解されていない。それが現地化の実現を困難にしているといえる。

浅野昌宏(質問)：大企業はもちろんその通りだが、中小企業あるいは小規模企業は、多くはオーナー企業だと思う。そうしたら、逆に意思決定は速いのではないか。

小林：日本企業の組織の中で比べると、非常に中間層が無い訳で、社長と直結の従業員が近くて、ステークホルダーがくっついていて非常に判断が速いが、先ほど言ったように、社長自身に海外に対するスキルが無い。それから意識が低い。自分で研究して中国に展開するという思いを含めて。ところがどうも足枷になっている。日本の中では、組織が簡素なものだから非常に機動力を発揮されて、大企業より伝わりやすい。

ところが海外に展開していくとなると、現地人に対して、現地のマネジャーをセットしたけれども、そこになかなか伝わらないとかいう事が、どうも問題らしい。日本の中でやっている機動力のある簡素な組織は、社長がAと言ったら従業員はAとなる。そういうところが生かされない。そのようなところがどうも問題だといわれているみたいだ。それは翻って、社長の現地に対する意識や文化とか、現地人をリスペクトして展開するというところが欠落している気がする。日本ではそれが中小企業の良いところだ。

浅野：中国企業は、国営企業は別として、ほとんどワンマンでオーナー経営の様な形だから、意思決定は速い。だから、小規模企業だったら、その様なところがあるのではないかと思った。

小林：日本の中では、その様なメリットが十分生かされていると私も思っている。ところが、これは、我々の台湾サテライトの中で、現地で色々経験している内容を私が聞いた話なのですけれども、社長自身が現地のマネジャーに対する指導の仕方、理解の仕方、要するに現地人をどう理解して指導するのか、そのスキルが欠けているのかなと言うのが、彼らの意見だ。なかなか日本の中の組織で展開するような機動性が発揮されない事が問題らしい。

現地のトップをどうするか

(01:14:45)

杉本：私の知っているサプライヤーさんの例では、現地トップを現地人に行っている会社はほとんど無かった。やはり日本の社長の右腕みたいな日本人が現地に行っていて、日本のオーナー的な人がパッと言うと、その間はツーカーで速い。もちろん下の人材は現地化されているが、現地工場のトップは日本から行っていたところがほとんどだ。

小林：なかなかトップの現地化は進んでいない。大企業はだいぶ進んでいる。中小企業は、結局は任せられないというか。いまおっしゃったように、もともとオーナー企業の社長はワンマンである。

「自分の戦略やポリシーで事業を進めたい」という思いが非常に強いもので、なかなかできない。

もうひとつ聞いた話ですが、中国の人間を現地法人の経営者のトップにすると、暴走するらしい。それで日本のオーナーとなかなか上手く意思が合わないという話をしていた。ニーズが減少する中で海外に止む無く展開したが、大企業の事情を余り研究していなくて、分かっていない。社長が一所懸命中国語を勉強したところで、通じる様な中国語じゃない訳である。片言でやることに対して、なかなか現地の中国人をリスペクトした態度にならない。そのような事もたまに聞く。やはり意思の疎通が上手くいっていないという気がする。

小平：台湾の人たちは有利である。台湾の企業の多くが中国本土に工場を持っている。

小林：中国の色々な企業は、みんな台湾の社長である。その下に中国人がいたりする。私も東莞(ドンガン)に一社立ち上げて、ソウ・ガクリョウを社長にして使った。北京大学の優秀なやつだったが、なかなか意思の疎通が難しい。私は中国語をしゃべれない。向こうは片言の英語ですから、なかなか思いが伝わらなかった経験がある。

前田光幸：中小企業の場合は、キーマンを探すのも難しい。逆に、向こうの起業家のような連中が、出てくれる会社を日本に探しに来る。あるいは、かつて日本に留学していて、ある程度は日本の事も分かっている。それで国に帰って外資系の大企業に勤めるのかも知れないが、自分の仕事をやりたいなと思ったときに、やりようが無い。それで日本に来て、たとえば商工会議所とかを回って探すというような事は、余りやっていない。

小林: 私が知っている限りは、例えば、中国人で日本の東北大学を出て、付加価値のある仕事をやりたい、モノづくりの一端を担う企業を立ち上げたいという人はほとんどいない。やはり IT に参画したり、先端技術たとえば光をやりたいとかね。そういった志向が強い。

前田: 格好が良いヤツをやりたいわけね。

小林: そう、格好良いヤツをやりたいというのが結構いる。私の周りにも、日本の学校を出てきて、ちょっとどこかの大手に勤めてから起業するケースがある。やはり、すごく格好の良いことをやりたいというケースが多いですから、なかなか中小企業とつながってこない。それが現実なのかな。

前田: 東南アジアでも、どこの国でも良いが、向こうで外資系大企業に入るのではなく、自分で何かやりたいのだけれども、どうやって良いか分からないとかで、たまたま自分は過去に日本に留学していたから、日本で出資してくれそうなところを探し回るとか、そういうヤツが結構いたら、この3つの問題は解決する。

小林: いまはレベルが低くて、中小企業がそのような外国人を捉える方法は、モノづくりの研修などで来ていた。その様な人が2~3年経って日本の文化も分かるし、言葉も分かるから採用する。そういうケースがほとんどである。

日本の学校で勉強して、日本の大手企業で技術のスキルを少し磨いて、どうやってベンチャーで起業しようかという人はいる。中国のスマホなどに使われる無線のアンテナの6割くらいを作っている会社の社長は、阪大にいたが、ヒロセに入って辞めて、中国に戻って自分で起業して、スマホのアンテナを作って、今はかなり大きな企業になった。本当はそこに日本が投資をして、上手く日本が絡めば良かったが、途中まで資金的に絡んだが、途中で要らないよと蹴飛ばされて、いまは自分でやっている。

やはり、中国の人は独立独歩というか、なかなか一緒に共同でやりましょうというスタイルにはならないと聞いている。

前田: 中小企業が「向こうでそういうキーマンを探したいのだけれども、なかなか難しいね」と言っていると、永遠に解決しない気がする。

中国における日系企業の現地人材の確保（大卒の労働市場）

大企業も優秀な人材はなかなか採れなかった。1998年に大学卒業者の就職開放があった。あそこでやっと日本企業の、優秀な人間の採用拡大が始まった。それまでは中国は、みんな寮に入れて、飯を食わせて、小遣いをあげて4年間面倒を見て卒業させる。そうすると国が関連する企業や政府だとかに、みんな国が決めて就職させた。

1998年の大学開放で、10倍くらい学卒が増えた。そうすると受け皿がだんだん無くなって来て、逆に労働市場が開放されて、日本の展開企業が拾いに行くという事が始まった。そのおこぼれを中小企業が拾いに行くスタイルだった。だから、なかなか良い人材が採れない。その中は日本経験者もいるのですが、なかなか拾えないという事情があった。今日この時点の状況は、分からない。少しは改善されたかもしれない。優秀な人材が集められるようになったのは、最近である。

中小企業が海外進出にあたって直面する具体的事業課題・リスクそして人材

これは失敗事例が書いてありますので読んでいただければ。ここには書いていない話もあるのである。事業が上手くいかなくて、結局、社長が夜逃げしてしまった。工場長を日本人がやっていたが、公安が入って変な事になってパスポートを取り上げられた。

日本に帰ることができなくなった。結局、政府の対応に関しては、日本企業に対して何か事が起こると非常に追い詰められるスタイルになっていて、そういうのもある意味で海外進出に対するリスクなのかも知れない。それ以外にも、ここに書いてある様な失敗事例がある。要するにリスクがあるという事を分かって展開しないと失敗するという事だ。

成功へのポイント（8項目に集約）

これは「中堅・中小企業の海外展開における国際連携動向調査」というのを、中小機構が3、4年くらい前に調査してまとめた資料で、その内容を整理したものである。

当然といえば当然の話なのですが、一番大事なのは先ほどの話と重なるのですが、社長自身が海外に対するスキル、実態や文化とか、色々な事情を知らないで飛び込んでいくケースもあるらしい。そういう意味で、海外を自ら体験するという事が大前提である。

成功へのポイント（8項目に集約）¹

（1）海外を自ら体験する事

事業を取り仕切る経営者が当該国での事業に情熱を持つことが出来ない場合には、進出後の運営も人任せになったり管理が行き届かなかったりするため成功に結びつかない場合が多い。

（2）進出先国・地域特有の事情の把握

専門家のアドバイスを受けるなど、事前に十分な対策を講じ自社リスクを最低限に抑えておくことが必要となる

（3）周到的な事前準備

自社が当地で発揮できる強みは何か、という点を事前に調査しておく事が重要である。

（4）高い技術力や独自性とそれらの恒常的な追求

対象国での知的財産権保護をしておく特許、技術、ノウハウの提供範囲を限定するなど、保護策をしっかりと練ることも重要である。技術供与は技術の核となる部分は開示しないなどの措置が必要である。

（5）信頼できるパートナー（人物の見極めが重要）

多くの企業がパートナーの見極めが最も重要であると指摘している。特に、相手先企業トップの人間性を、経営者自らの目で見極めることが必要である。

（6）綿密なコミュニケーション（現地の言葉、中国では中国語が必須）

自社独資の100%子会社であっても、現地従業員を上手く登用し、現地従業員と現地語で対話し、現地の人々の感覚を理解する努力をするなど、進出国への尊重を示すことは海外事業の円滑な運営を可能にするため

（7）独立した海外事業（現地の経営は現地に任せる、任せられる人材が成否の鍵）

権限委譲によって、海外現地法人に意思決定を委ねる事は、経営判断のスピードアップにもつながる。

（8）海外に向けた情報発信（現地に出向く、現地を知る）

展示会への参加やウェブの活用など、常に技術や製品を広く知ってもらうための努力をしている。

私に関係した人に関しては、中国に行って見てこいという。サテライトが台湾にあるので、海外の視察も出来るので、自らが体験して、文化や状況、実態をこの目で体験することが必要である。それから専門家のアドバイスはみんな受けてはいるのですが、ただどこまで理解しているかというのがあります。4番は当たり前ですね。

5項目目の「信頼できるパートナー」、なかなか信頼できるパートナーを見つけるのは難しい。

いま私に関係している企業が、中国・ASEANに、年間4億円位の海外展開をしているが、そのオペレーションを向こうの経営人材として台湾人と中国人がやっている。私が一番感じるのがこの

¹ 成功へのポイント（10項目に集約）『中堅・中小企業の海外展開における国際連携動向調査』結果より編集（独法）中小機構、平成25年3月

5項目目と重なっていて、非常に信頼できる。中国人だが、非常に地道な信頼できる人間が中国を仕切っている。

台湾の方は、まだまだ会話が出来るといふか、人心が通うといふか、言っている事が分かる。そういう人材がいて、そういう信頼できるパートナーが向こうに別会社で代理店を立ち上げて、結局いまの中小企業の社長がコントロールしている。

そういう信頼できるパートナーがいる。ただ一朝一夕に出来るわけは無く、そのような信頼できるパートナーというのは時間がかかる。人物の見極めも、会っただけで分かる訳ではない。幸いにしてこの台湾の人は日本に5~6年いたので、その時に一緒に仕事をした経緯がある。その様なプロセスも必要だ。いずれにしても、信頼できるパートナーがいないと、中小企業の海外展開はなかなか難しい。

大企業は色々な意味のチャネルがあるから、大企業に比べて信頼できるパートナーが非常に難しい。また出ましたが、「現地は現地の言葉」「中国では中国語が必須」だと。私は喋りませんが、中国語を喋ると一応笑顔になりますね。そんなものかも知れません。私も中国で「ニーハオ」位しか知らないが、それでも英語を喋るよりは遥かに親近感を持ってもらえるのではないかと。

海外展開における課題 海外展開成功の必要とする支援

小林:ここに並べた成功要因に対して、残念だけれども中小企業には欠けている部分が沢山ある。これをどうするのかという事で、NPO や財団、公的機関のミッションがあると思ひ、下に書いてある様な1~5の支援をしている。

海外展開における課題 海外展開成功の要因

- ・ 信頼できる人材の確保・法律・税制などへの対応・海外進出時の資金繰り
- ・ 知的財産権の保護・従業員の高い離職率・人件費の上昇・現地従業員の教育
- ・ 現地での販売先開拓・品質の不安定・現地の文化の理解・為替変動リスク
- ・ パートナーとの良好な関係・企業トップ自らの現地確認・現地でのリスクの把握
- ・ 日本留学経験者の採用・信頼できる人物との出会い・現地従業員との意思疎通
- ・ 現地従業員の定着・事業の現地化推進・現地での販売先の確保
- ・ 現地の社会、文化への理解

NPOの「中小企業経営支援協会」というところに私は所属しているが、NPOもかなり盛んに中小企業の支援をしている。ただ、海外展開となるとスキルのアドバイスの人材不足という事で、事業内容には書いてあるが実際にはあまり行っていない。財団は、結構やっている。なぜかというところ、公的機関の外郭団体が多いので、中小企業を支援する事が財団のもともとの大きなミッションになっている。しかも、この財団は中小企業庁などから出てきた外郭団体、あるいは東京都の公的機関だとか、横浜市だとか。「企業支援財団」は余りやっていないかも知れない。だから、どちらかというところ公的機関から生まれた財団には、ここに大きなミッションがある。

浅野:その様な財団の中で、特に中小企業を対象にして日本語を教えようという財団がある。技術屋やテクニシャンの養成などには、最初から日本語で教えてしまう。そういうところは、大学を出た人達を教えるわけではなくて、現場のテクニシャンを教育するところが、日本の小規模企業の人達が外国語を勉強するのではなく、最初から日本語で教えてしまう。そういう運動に取り組んでいる。

小林:日本の企業文化を植えつけようというスタンスで行くと、特にテクニシャンなどは日本語で学んでいただく。現地の言葉と日本語を相互に理解して育成するプログラムが一番良いと思う。一方で、こちら現地の言葉を勉強しないとイケない。お互いに50点50点といふか、こちら中国語はペラペラではないし、向こうも日本語をペラペラでは無いので、結局お互いに文化を知り合うほどの深みにはまらない。

浅野：もう少し専門的なことでいうと、例えば溶接だとか、金型だとかでは、最初から日本語の専門用語で直接やった方が絶対に速いと思う。

小林：なるほど、その通りだと思う。

浅野：そういう考え方で日本語を教えて行こうという財団の活動がある。

小林：溶接だとか、あるいは日本語でないとなかなか通じない技能だとか。そういうのは、確かにそうである。なかなか海外の言葉に置き換えられない、あるいはなかなかニュアンスが伝わらないことかある。海外から来て少し研修させているテクニシャンもいるが、そのケースで半田付けやボードの実装などを教えてはいるが、なかなか日本語では対応できていない。

浅野：そういう人達に、日本語を教えるにはどうすれば良いかという、日本語を教える技術をやっておられる財団があって、アフリカ協会の理事長をやっている大島賢三が、その様な財団にも関わっている。今かなり一所懸命やっている。

小林：テクニシャンはそうかも知れない。

浅野：私は、例えばアラブが長かったので、アラビア語の単語を 300~400 は覚えていた。単語を並べれば、大概是田舎に行き車に乗ったりして、あちこち行くには不自由しない。それと同じレベルで、技術に関するところは日本語で教えた方が速いと思う。

小林：なるほど、その話も有効かもしれない。もう一回深掘してみる。

現地人材化の必要性と人財リテンションの課題と対応

小林：現地人材を採用してもすぐに辞めてしまう、スキルが付くと給料の高いところに移ってしまうとか、そういう性格を持っている。私も何回か経験しているが、技術を色々ティーチしたら、2ヵ月後に行ったら皆辞めているとか、隣の工場に移っているとかである。どうやって留めるか、リテンションの話が非常に大きな課題である。

これは白木三秀さんという人がまとめている、海外に行っている 3,000 人くらいにヒアリングした結果である。この中でも一番大きな課題として、このリテンションの話がある。採用した人材を、どうやって育成して留めるかという話が出ていて、面白いので、良ければこの本を読んで欲しい。そこに書いてあるが、責任のある仕事を任せるとか会社の事業計画・方向性を見せて、働き甲斐と個人の価値の位置づけをやっていかないといけないというのが、リテンションの課題である。

金だけ、賃金だけ上げても駄目で、報酬が良いだけでなく、上司に重視されている、重きを置かれているという事に対して、特に中国人は非常に大きな位置づけがある。

あとは指示されるのが嫌いである。これ本当なのである。私が見ている東大のベンチャーがあって、中国人を途中で社長にしたが、そこで私が時々指示ではなく指導をするが、なかなか言う事を聞かない。東大の博士なのでプライドも高い。そのためなのか私のいう事を聞かない。それは余談としても、中国人は指示されることを好きではない。特に経営層になると日本の幹部のいう事を聞かない。

1. 6 今後の改革

中小企業の海外展開支援策（事業支援、経営者教育、グローバル人材育成）

小林：今後の改革。一言で言うと、先ほどの NPO や財団、公共機関が、リソースの足りない中小企業の海外展開を大きくサポートしないと成り立っていかない。支援策としてこういう事を今やっている。中小機構が「人材確保・育成外部アドバイザー」支援策で一所懸命やっている。具体的な支援策の事例である。

地域で支援活動を展開する組織（関東地区事例）

NPO 法人の事例とあるが、その様なところが海外支援で色々やっていて、連携している組織として、地域のセンターだとか、公共機関、NPO や公益機関、あとは JICA である。良く知らないが、JICA は海外支援に相当なお金を使ってやっている。それから支援財団ですが、どちらかという

中小企業庁、経産省あるいは東京都、横浜市とか公共のところから派生した財団で、そういうミッション・使命を担っている。横浜や東京などは結構お金を使っている。期に 1~2 億円くらい海外支援事業に使っている。私がいる「さがみはら産業センター」も結構やっていて、1 億円くらい使っている。そういう大きな支援で中小企業の海外展開が成り立っている。

しかし、それだけではいけない。中小企業自身が意識改革して、自分でイノベーションをして海外に打って出るといふ事をしないと駄目なのかも知れない。ちょっと課題の提起だけになったが、いずれにしても日本の企業数の 99.7%は中小企業で、大手は 0.3%しか無いわけで、この 99.7%の中小企業をどうやって再生するかというのが、大きな社会の命題だと思う。いずれにせよ、「生産拠点展開」から「市場展開」へと大きく舵取りをしつつある。その裏には、現地企業・新興国のいろいろな中小企業のモノづくりも進化している。日本の中小企業の進出はிரない事になりつつあるのかも知れないです。

現状はこのようになっていると、概観だけ報告した。

以上。

< 質疑応答 >

日本の中小企業に来て、日本で働いてくれという働きかけが必要

質問 (前田) : 日本の中小企業が、日本にいても仕方ないので、アジアの経済成長の果実を掴みに行ったのに、その際に、どうやって良いか分からない。誰も知っている人がいない。何回行っても、そう簡単に信頼できるパートナーが見つけれない。あるいは、向こうの大学の人間で「大企業はいやだ、自分の仕事をやりたいから一からやりたい」という人間もなかなか見つからない。この動きというのは、全部こちらから進出するという姿勢があるとき、それを JETRO や JICA、中小機構にせよ、何か支援していると思うがいかがか。

また、逆の動きに対しては、ほとんど無いと思う。向こうの大学には、例えば日本語を勉強した学生がいるはずで、その学生達が現地で働くために「日本の中小企業に来てくれ」とか、あるいはそれに関する大学との連携とか、商工会議所や JETRO、中小機構や JICA が向こうの機関と一緒にあって、向こうから日本の企業に来てくれという動きが全然ないのか。両方無いとたぶん上手くいかないと思う。

回答 (講師小林) : 台湾などは、いわゆる技術院という NEDO のような組織があって、そこから向こうの大学をこちらの大学につないで、こちらに 2~3 年いて企業の文化を勉強して、向こうに帰って日本企業をサポートするケースもあるし、自分で起業するケースもある。ただ、現実的には相対的に見ると小さくて、エンジンには成り得ていないのが実態である。

前田 : やはり両方の流れがないといけない。マッチングをやらないといけない。

小林 : いまや台湾は、「日本の中小企業を使おう」というマッチングになっている。

前田 : どのアジアの国も、日本の大企業に来て欲しいと思っている。大企業に対しては何か色々やっているが、中小企業は全然見ていない。「大企業が来たら中小企業は付いてくるだろう」くらいにしか思っていない。

浅野 : 前田さんは「向こう側から引っ張るものが無ければ」とおっしゃたが、その向こうから引っ張る主体となる組織があるのか。そもそも中小企業のような区分が台湾には無いのではないか。

前田 : 可能性としてはある。

浅野 : 中小企業のようなものが無いのだから、引っ張るとしたら、やっぱり向こうの大きな企業しかないのでは。その人はビジネスマンではないのか。

前田 : 日本だって世話をするのは JICA や JETRO である。そういったものに相当するような機関があるかを聞いた。

浅野 : そうゆう「官」のシステムのことでしたか。

前田 : 「官」だけではなくて、民間は民間で商工会議所みたいなものがあれば、例えばホーチミン市に、中小企業商工会議所みたいなものがあって、それと大学が連携して何かその様なことを日本

とやる。そういった仕組みを何か作れないのかと思った。

第二創業に取り組む台湾の2代目経営者

小平：台湾の事例を何社か知っているが、一言でいうと中小企業が結構多い。中小企業とはいえ、彼らは大手企業でリストラされた日本人を採用している。現地で紹介されて驚いた。彼らのマインドは、日本人の力を使って逆に日本でビジネスを展開し、日本市場を支配しようとしている。100人以下の中小企業が、そのような取り組みをしている。日本人を社員とすることで、日本に売り込みを掛けている。そんな中小企業を日本で見たことは無かった。中小企業というが、人材というか経営層のレベルは高い。日本の二世三世の経営者は、経営の勉強していない人が多いが、台湾の経営者には、米国のMBAを持っている経営者も多い。

前田：それは意識の高いところに行っているからだと思うがいかがか。

小平：台湾の人達に対する研修セミナーでのことだ。

小林：日本の場合の二世三世は、親の跡を継いで事業継承をする事が多い。台湾や中国の場合は、日本やアメリカの大学に行って、帰ってきてから起業したりする中小企業の2代目経営者が結構ある。日本の経営者とは、そこが違う。

小平：その事を言おうとしている。一つは、製造業であっても、親の跡をただ継ぐのではなく、事業として継ごうと思っている。従って、現状の事業を大きくしようとしている。夢として、グローバルに活躍できる企業にしようという気持ちを持っている。

小林：日本の中小企業の一番の悩みは事業継承だ。なぜかというとな事業継承だけの器を持ち合わせていない。初代は歯を食いしばって、血を吐いて立ち上げてきた人が多い。だから素晴らしい人がいる。でも、そういう経験を経なくても二代目になれるわけで、そういう意味で、いつも事業継承の問題で、いかに二代目を育成するかが課題になる。ところが台湾などを見ていると、海外で経営を勉強してきて帰ってきて、中小やベンチャー会社を立ち上げて、結構そういうのがいっぱいいる。そういう意味で経営者の意識が違うのかなという気がする。一概には言えないが、相対的に見るとそう思う。

世界と伍して戦えるスキルを持つグローバル・ニッチトップ企業

小平：今日は現状が良く分かったが、対策として政府支援のようなものが中小企業には沢山あるが、小林さんの話を伺うと、それ以外には基本的に対策課題というのは、日本では手の施しようが無いという感じもするのが、何かあるのか。

小林：我々が、地道にそういう中小企業の経営者の意識を教育によって変えて、そういう機会を多く作ることが必要だと思う。これは問題提起なので、中小企業でも立派な人はいっぱいいる。成長している人もいるし、そういう難関を乗り越えて海外展開に成功している人もいっぱいいる。もう一つ、グローバル・ニッチトップという企業は、世界と伍して戦えるスキルを持って、たった数十名で、世界で活躍している企業は沢山ある。

そういう方向にどうやって持って行くか。そこがターゲットだが、そこに対してどういう育成をしていけば良いか。そのために「国に任せる」とか、「任せなければ、後はお手上げだ」という意味ではなくて、「我々がどこまで何が手を打てるか」という入り口にいる。成功している例もある。

成長企業育成の方法を政策提言することも考えられる

小平：日本電産だってスタートを考えれば中小企業だし、そんなに長い歴史がある訳ではない。成長企業というのは、西河さんもそうだけど、数人が集まっている。今の小林さんの課題は、「マクロ的にそういう成長企業をもっと大きく作れる方法は無いか」という問題提起である？

小林：それもある。

小平：その時に、何か主眼とか対策とか、「こう言った事をやった方が良い」という前向きな提言は無いものか。

小林：私は 8~9年、なんだかんだと支援してきた。結局は「経営者の教育」、意識やスキルが非常に低いという意味合いで、サポート・教育が必要だなという事がひとつ。それから、やはりエンジンが、お金にしても、人にしても色々な意味で非常に小さい。誰かのサポートが必要だなという事で、そういうシステムというかね。ちょっと話が広がって申し訳ないけれども、ベンチャー・キャピタルが、リターン至上主義で、いまは本当の意味のサポートになっていない。金を投入して直ぐにリターンを回収したい思いが強い。

そういうのではなく、経営者だけではなくて企業を育成するだけの資金のサポートを含めて、どうやって具体的に制度化するかシステム化するか。本当は政策提言をする必要があると思う。ただ、みんな政策提言はやっているから、小さなところに解があるわけではないが、「課題に解がないから」といっておけないわけで、やはり皆がそういうところに着目して、手を尽くして行くという地道なことではないかな。

企業規模を大きくするとか、マインドセットが台湾企業と異なる

小平：私の印象でもあるが、中小企業を見ると、日本では生き残り策は国がやるが、企業規模を大きくするとか、マインドセットを変えるような仕掛け作りは、台湾と発想が全然違うような気がしてならない。どうか。

小林：台湾は良く分からないが、日本は確かに「やりっぱなし」というか、具体的に現金を出して支援したあと、それが具体的にどういうステップを踏んで、そこにアドバイザーをどのように投入して、具体的な事業の支援をしていけるか。そういう事が重要にもかかわらず、今は残念だけどお金を投げっぱなしで、結果を見て「上手いかないな」というのが現実である。私の思いは、支援して、改善・イノベーションのプロセスの中に専門家が入って、具体的に課題を一緒に考えていく。販路拡大のためにどうすべきかの議論をする。一緒になって販路にぶつけていくとか。新規事業のために何を開発すべきか、SWOT分析ではないが、この企業を強みは何かを徹底的に掘り起こして、どこをブラッシュアップすれば外に持っていけるか。そういう支援を積み重ねて、地道な事をやるのが、最終的には、1件2件かも知れないが、それが広がっていけばよい。私だけではなく、皆がそう思っている。支援の輪を広げてやっていけばと思う。あまり奇策はない。

小平：バンガードの池野社長は、ちょっと違う。まず海外市場にアプローチしようという発想で取り組んでいる。残念ながら。そんな取り組みをしている社長はいない。

小林：そんなことはないと思う。たまたま台湾のサテライトがプロジェクトを組んだ。「こういう分野でマッチングさせよう」と言うと、単に「うちそこに技能を提供できますよ」と言うのではなくて、「どういう市場がありますか？」とアプローチする。その市場に対して「何が開発課題か」という事をやる。そういうのは、中小企業はみんな関心がある。例えば相模原では、毎回 20~30社位はある。皆じゃないですがある。

杉本：やはり、「一社一社はやはり小さいしリソースも少ない」と言うのはよく分かるが、例の大田区もそうだし、東大阪などもそうだし、江東区なども色々やっている。ああいう取り組みは、よくマスコミでとり上げられてはいるが、実質的にあまり成果は上がってないのか、これからなのか。

小林：例えばボードに関して、ネットワークの会社があって、組み立てる会社があって、シミュレーションの会社がある。会社がみんなバラバラである。それを一気に通貫にすれば、けっこう付加価値のある仕事生まれるわけだ。

実はそういう事を色々仕掛ける。それが全てではない、色々散在している課題は何かと言うと、例えば、バーチャルで良いじゃないか。それをセンターが指導して、ひとつのバーチャル会社にして、一気に通貫でやって受注を取ってくる。そうすると、誰が親分かというわけの分からない話になる。最終的にはシュミレーションなのだから、シュミレーション会社の俺がバーチャルなトップになるとか、意見がなかなか合わない。

杉本：一種のプロデューサみたいな人が別にいて、そういうプロデューサがまとめてやる仕組みみたいな。そうしないと、下からやっているだけでは間に合わない。

プロデュースする人間がいてもビッグなビジネスに出来ない

小林：いまはプロデュースする人間が中小企業庁にもいるし、地区の公的機関にもいるし、センターにもいるが、結局は、プロデュースの力が無いと言ってはそれまでだが、仕掛けはある。これとこれで一緒にやろうというのはある。ところが中々、上手く口出しが出来ない。

小平：アップルの製造委託のやり方などは、明らかにアップルにノウハウがあるわけでは無いが、マネジメントをしながら、バラバラの委託先を全部つないでいる。日本の中小企業までも含めて全工程を管理し、つないでいる。

小林：一番口出しできるエンジンは、例えば「すごく儲かる話がある」とか、「ビッグビジネスがある」とか、そうすると皆ワッと集まる。例えば昔のシスコシステムズもそうですし、アップルの例では、そこに大きなビジネスがある。それに日本の部品企業がみんなぶら下がっている。ああいう構造が、地域の中小企業の中で「こういうビッグビジネスがあるから、皆で手を携えてやろうじゃないか」とは、中々ならない。「プロデュースの力が無い」と言ってはそれまでだ。

小平：日本人が出来ないだけであって、彼らが我々を使ったのは事実である。日本企業の大きいところも小さいところも、一プロセスとしてつなぎ込んでいる。だから、そういうところが弱いのかなという気がするのですがどうか。

小林：やはり、日本人の性格というのは、自分で組み上げてモノを作るといふか、摺り合わせといふか。

小平：日本だと、大企業一社がそのコーディネート全部やる。ところが、彼らはフリーの人がつなく。インテルだって、「マスク工程はどこ、x xはどこ」という分業化を全部、一種のコーディネータがつないでいく。それで一つのビッグビジネスにして、リスクを回避している。

小林：そういうのは弱いかもしれない。

困り込みをしてしまいリスク回避が可能な生産委託システムを構築出来ない

小平：リスクを回避するために、彼らは取り込まない。だからある程度成熟すると、日本の中小企業は全部切り離されて、後進国に発注されてしまう。

小林：確かに、アップルみたいに「物事を企画して開発して、あとは世界中から物を集めて」というそういう発想はない。

小平：スタートアップだから日本の知的なノウハウを使うが、少し成熟してくると、二社配分、三社配分でパラレルに出してしまう。

小林：日本には、そういった形で成長している企業は余り無い。

小平：日本企業の最大の欠点は、全部取り込むことに無いか。

小林：もともと日本のモノづくりは垂直統合だった。ひょっとすると材料開発から製品仕上げまで垂直統合で、その垂直統合がだんだんと細くなってきて、結局物量が少なくなるから、横展開して集めてイギリスみたいな格好になるのですけれども、そういう発想、入り口がちょっと違うといふか、日本の経営者が中々アップル見たいな発想にならない。日本電産などがそうかもしれない。日本サーボを買ったり、M&A をやって成長してきた。

中国の企業は、例えば半導体をやっている会社は、みな買い物である。あっという間に桁が3倍くらい増える。「あれ？なんで1兆円の企業になったの」とか気付いて驚く。ところが、日本には余りそういうスタイルは無い。

小平：日本では、京セラなどがそうである。保有していた基本技術は割りと少ないが、しかしコーディネーティングやM&A で成功して、マネジメントが上手であれだけ広げられている。

小林：そういう発想に電産や京セラは近いが、ほかの企業には余りそういう発想が無い。たまたま展開したのは、垂直統合を水平分業にただけで、元々の発想・原点が違う。

入札資格で実績にこだわる日本企業

浅野：30～40年前に中東やアフリカで入札をやると、インドや東欧の企業とかがドンドン札を入れてくる。「お前ら、実績が無いじゃないか」「今それだけの事をやる実体が無いじゃないか」と言うと、「なんでそんなものが要るんだ。これが取れたら、俺は人を集めて必要な組織を作るんだから」と言う。「話にならない人達だなあ」と思っていた。

小平：確かに、日本の国の入札資格認定は、全部が出来ないと駄目という。

小林：例えば中国でビジネスを展開しようとした時に、日本の大手に売るよりも楽だという。なぜかと言うと日本で認定してもらって、後日合格しましたでは試作を作ってなどというステップは要らない。名前が無くてモノが良ければ、いきなりポンと納入出来る。色々な企業を集めて何とかしようとした時に、付加価値を上げようとして統合しようとした時に軋轢になるのは何かという、なにか摺り合わせがあって、ぜんぜん摺り合わない。日本の摺り合わせの歴史というか、性格なのかもしれない。そういうのが、やはり足枷になっている。

だから残念だが電産はある意味では特殊である。京セラも日本の企業にしては特殊かもしれない。だから伸びたのかもしれない。台湾のメディアテックなども、あっという間に大きくなった。

杉本：あっという間である。

小林：あれだって、みんなM&Aをしている。

小平：台湾の人達はそうである。中小でも大きくなれる。

小林：中国企業も、スマホで有効なところが大体100社位ある。なぜiPhoneみたいなものを作れるのかといたら、技術をみんな掻き集めて作る。日本みたいに積み上げでは無い。中小ですら。そこが大きな違いと言えば違いかも知れない。

設備資金が出て、ビジネス創生に取り組めていない

小平：今日の話で仮説が出来たが、小林さんをお願いしたいのは、どうしたら良いのかを知りたい。

小林：それは日本の課題である。

小平：それを研究課題として、もう少し具体化して頂きたい。

小林：それは、日本中の人間が皆考えている。

小平：逆に「こんなことを考えたらどうか」と我々に投げてもらっても良いが。今日私が不満足なのは、「問題と現状の駄目さビリティ」は大体分かったと。次に、それを打開するためにはどうするか。どうも国の施策は、私の知っている限りでは補助金制度ばかりで、ビジネスというよりも設備投資資金を出すというのが多い。

小林：AIとIoTという名前があれば、金を出す。

前田：返さなくて良い。

初期は取り組んでも、ようやく根付く段階で支援を打ち切る

浅野：中小企業・小規模企業を途上国で根付かせたいという事で、JICA、JETROが色々な支援策をやっている。彼らがやっているのは、引っ張って行って向こうまで持って行って、つまり「馬を引っ張って行って水を飲ませよう」とするところまでは一所懸命やる。そのために、色々な補助金や最初の調査費用などはみんな支援している。それで1年や2年で「ようやく根付こうかな」と言うときに、もう後はやらない。2年目3年目4年目の仕事が立ち上がって行くところ、一番資金が必要だったり、いろいろなチャチャが入ってきたり、一番苦しいところを支援しない。

小林：やらない。

前田：それは海外進出に限らないである。技術開発もそうである。

杉本：そうである。同じである。

前田：NEDOでも何処でも。

杉本：なんでも最初は一所懸命やるが。

小林：NEDOなんかそうである。

浅野：あっ、そうなんですか。

杉本：そうです。

小林：最初だけです。

杉本：日本のシステムそのものである。

前田：成果が書き物として出てくれば、役所は満足する。

小平：「投資する」という行為と、「それを享受して設備が充実する」というところまでは、私は良いと思うのですけれどね。だけど、その先が無いものだから、悪い言い方をすると、何かおもちゃを与えただけで終わってしまっていて実際にシステムティックではないから、どんなに「素晴らしい一つ」だけがあるだけでその次の投資が許されない。A+B+C としなければ、効率化やモノづくりは出来ないが、その設備投資まではくれない。なんというか、素晴らしいおもちゃがあるのに、つながらないのでビジネス効率が上がらない。そんな気がする。

小林：その通りである。「だからどうするのか」という議論だが、言い方が少し短絡するが支援しているのは役人である。本当にそういうところまで理解して手を差し伸べるスキルがあるかと言えば、結論的にいうと無い。金だけは出すだけでは駄目で、そのつなぎをどうするかということや、どうやってプロデュースするかといったプロデューサの役回りだとか、具体的な改善策をアドバイスする人だとか、そういう人が本当は必要なのにいない。

ところが実体を見ると、入り口はやってくれるが、半年から1年でそのプロデュースしたり、アドバイスしたりした人は、みんな辞めてしまう。それはなぜか。極論をいうと見返りが無くなってしまふからだ。本当は、そこを分かっている人が、中核の本体にいる人が、自ら声を上げてそこに投資しようという事をしないとイケない。

小平：東北に行ったときに復興資金のことで言われたのは、全自動化工場を作るという提案をしても通らない。それは、雇用を創出しないからといわれたという。全自動化工場を作ればコストはダウンする。競合社を全部駄目にする競争力がつくような設備投資に対する資金を国からは援助しないという。その様なクレームを聞いたことがあるが、そういう実例は他にはないか。

小林：余り無い。極論をいうと、いっぱい提案書がある。公的機関のところに行くと提案書が寝ている。そこから抜き取るのは何かということ、時の課題である IoT とか、AI というタイトルが付いていけば、それを検討する。付いていなければ没です。極論をいうと、東大に何百億円も AI の予算がある。皆で群がって、検討委員会をいっぱい作って、無駄遣いをしている。それを中小の立ち上げに回せば、いっぱい使える。それが本当は対策だと思うが、そういう事に本体自身が気づいていない。やはり、そこに手を尽くすという事が必要だ。

大企業のオープン・イノベーションがおかしく、中小の良いところを引き出さない

小平：時間も押しているので、加藤先生なにか。

加藤恭子：中小企業の事を勉強したいと思っていたので、すごくためになった。

小林：中小企業は、もうドロドロですから。

加藤：いま伺っていて、今度海外に視察に行こうと思っている。中小企業がオープン・イノベーションやイノベーション・エコシステムというところに上手く入っている国は結構ある。なぜ日本はそういうエコシステムが出来ないのかなというのが疑問としてあった時に、いま伺った様な皆で集まって何かやればと言った時に、なかなかいろいろと軋轢があるという話を伺って納得した。

小林：オープン・イノベーションは、いわゆる大手を引っ張ってきて、地域の中小企業を引っ張ってきて、マッチングしようという事でセットする訳ですね。ところが、まだ入り口で、大企業のオープン・イノベーションに関する考え方がちょっとおかしくて、中小企業の良いところをどうやって使うかではなくて、自分がコアを選択して集中して、それ故に放り出したアウトコアの部分が、いまさら何かをやる時に足りなくなると、そのアウトコアの部分がどこかに落ちこちていないかと。そこで、もし中小企業にスキルがあればそれを使う。そういう意味のオープン・イノベーションという意味合いが強い。それは本当のオープン・イノベーションでは無い。それだと中小企業は使わ

れるだけで、旧来の大企業にとってのアウトコアに入るだけである。

そうではなくて、やはり新しい付加価値を生むために、大企業がオープン・イノベーションを提案して、中小企業の価値を使って新しい事業・製品を生みたいが、これに資する技術は無いかというスタンスでオープン・イノベーションをやれば、中小企業の技術も生きるわけである。

ところが、残念だけれども、日本の大企業が展開しているオープン・イノベーションは、日立も「オープン・イノベーションで中小企業やベンチャーなど色々なものを使おう」なんて書いているけれども、ほとんどマッチングしていない。それは、その様なところに元凶があるわけである。「本当に中小企業やベンチャーの価値を使って、新しい付加価値を生もう」なんてスタンスではない。

大企業と中小企業が対等になれる仕組みがつくれぬか

小平：それはどうしたら良いか。

加藤：仕組みにインセンティブをつけていく形もありますよね。

小林：うーん。

小平：ぜひ加藤先生が海外で研究された事を、関心を持って聞きたいですね。

小林：インセンティブって、、、。

加藤：どこをやるかは、ちょっと探らないといけませんけれども。この仕組みの中に、、、。

小林：例えば、一緒にやってくれたら開発資金を出すよというインセンティブを提示するところもある事はある。

加藤：出来るだけ対等になれる仕組み、そういう方向に誘導できるインセンティブです。

杉本：そうである。日本で中小は、やっぱり下請けなのである。

小平：お殿様のような大企業がいるからいけない。

杉本：大企業の中小企業は下請け関係だ。

小平：それは、先ほどの浅野さんの事例が良い事例である。まず、政府自体がお殿様である大企業からの提案しか受け付けない。あとは、指名業者を決めたりする。そういう事も、研究の時に対策としてぶつけられれば良いかもしれない。

小林：本当は対等にやれるぐらいのイノベーションが出来れば良いのだが。

杉本：本来はそうである。

小平：ゼネコンを始めそうである。もう決まっている。指名業者が。

実績で無く、技術を求めるようにする

加藤：そうじゃない方が、彼らにとって有利になる様な仕組みを作れば良いわけである。要は「大企業が、今の形ではない方が良い」と。「対等な関係を持った方が、本人たちのためにもなる」という様な新しい関係のインセンティブを見つけていく、というのがあるのかなと思う。

小林：大企業、中堅企業クラスで、入り口は「こういう製品を作りたい。これに供する新しい技術は無いですか」というような、いわゆる技術の調達みたいな事をやるのですが、それがちょっと世の中で動き始めてはいるが、大手はやっぱりお代官である。

小平：私は元々弱小企業にいたからよく分かるのですが、権威主義とか、縄張りを持っているぞ、商圈をもっているぞという脅しをかけることもある。技術で脅すのではなくて、商圈で脅す。「お前とは付き合わないぞ」とか、そういう事はありますか。

小林：あるかもしれない。

小平：やはりそれは本能的だとは思いますが、自分のビジネスを守るためにそうする。だけど、やってはいけない脅しをかけるのは事実だ。

小林：ちょっと泥臭い話だが、いま色々な企業のホームページなどで、調達というところがあって、その中で「技術を求めている。こういう製品を開発したいのだけれども、これに資する新しい技術は無いか」という求め方をしている会社が、けっこう最近はある。単に資材のネゴというだけではなくて、「こういう製品を考えているけれども、これを実現する技術はお宅にないか」という、そう

いう調達のホームページがある。それが対等に一緒になって製品を開発する入り口になり得る。

小平：実績や業績を求めるのではなくて、新技術・イノベーションや、新しいものは何か、何がクリエイティブになっているかを求める方向に行くべきだということが一つ言える。

小林：それは言える。

小平：だけど日本の場合は、売上高とか従業員数とか資本力とか、資本力などはあとで、付けていけば良いものだ。

小林：まともに調達から入ると、そういう経営の力や財務状況だとかを求める。中小企業が参入できない下らない要求項目があったりする。

小平：創業まもない企業に赤字ではない企業は有り得ない。

小林：日立などもオープン・イノベーションの定義があるが、明確に新しい製品に対して、一緒に力を尽くす技術は無いかといえば、ひょっとしたら手を上げる人もいるかも知れない。そういうスタイルに、今はなっていない。

小平：また小林さんには、もう少し知恵を出していただいて、ヒントを頂きたい。

前田：今日の話で、大企業について行く中小企業の話。これは別にするとして、これは得てして日本の製造業の空洞化になったり雇用の減少になったりする。そうではなくて独自の技術なり何なりを持っている中小企業が、向こうの市場を掴むために出て行く際に、やはり今日は HRM の研究会なので、なかなか人材開発が難しいねという話になると、悲観的になってそれ以上の話が進まなくなる。

実際のケースに当たっていないのでよく分からないが、アジアで上手くやっている中小企業もある程度はあるはずである。知人の日経の編集員が、そのシリーズをテレビで何年かずっとやっていたのである。『アジアの風』だったかな、東京 12ch でね。それで、向こうに行っている人に直接インタビューして、それを事例紹介していたのだけれども、そういう会社が一杯あって、それは人材開発が上手くいったからでは絶対に無い。たぶん、日本にいても起業家的なマインドを持っていて、要するに、これは教育できるものではない。「何かやってやろう」というのは、頭で教育しても無理である。やはり我々が見ても 2 種類いる。

「仕事は良くできるのだけれども、自分で起業する気はない」、「仕事はちょっといい加減だけれども、自分で飛び出してやりたい」この 2 種類がいる。そういう風な気持ちを持った人間は人材開発もクソも無くて、向こうでやっていく。それは一体どういう風なものなのか。そちらのほうが面白いかもしれない。

小林：今は「課題と方向」みたいな話をしたので、例えばグローバル・ニッチトップで成功している企業が、どういう戦略でどういう人材で展開しているのか分かれば、そういうのが面白いかなと思った。

小平：是非、成功事例を集めてきて欲しい。先ほどの議論でもあったが、成功しているところは確かに沢山あるので、今回はどちらかというと、成功要因より失敗要因と課題が整理されている。成功事例から何か学べないかと思う。数ヶ月先になにか教えて頂くと。

小林：グローバル・ニッチトップを少し研究したものがあるので、どこかで整理し直して。ただ、人材という意味で見えていないのでね。

小平：今回は人材をプラスして、ぜひ。だけど、何かをやろうとしたら人材が絡みますからね。ぜひ分析をそこまで落とし込んで頂ければ。

小林：そうですね。

小平：今日はどうもありがとうございました。

2. 浅野氏の研究ノート原案、英語タイトルについて

Development of Human Resources

小平：前回報告したものを論文にしている。そのタイトルの英訳についてお聞きしたい。

浅野：「グローバル人財の育成」という言葉だが、これに適切な英訳を加えると何になるのか。とりあえず **Employee Training** としたが、**Training** だとちょっと軽いという、日本人のセンスからいくとそういうところがあって、例えば **Development of Human Resources** と言う様な表現の方がより近いのかとも思う。英語の文献を沢山読んでおられる先生だったら、そのあたりの何かヒントを頂けないか。

加藤：どちらでも良いと思うが、ここで仰っている「グローバル人財の育成」が、現場の本当にトレーニングのレベルの話であればこれで全然構わないし、もうちょっと大きな概念的な話をされている内容であれば、**Development of Human Resources** である。

浅野：息子からもらったコメントも同じようなのである。「**Training** で良いのではないか」と言っていたが、いま仰った様な観点を強調したいのならば「**Development** も良いよね」という。

小平：これは、研修制度というよりも概念に近い。

浅野：はい、ありがとうございました。

3. 次回開催予定

今回は、3月10日（金）18時から、財団内会議室。

以上