

Ⅲ 中小企業の海外展開とグローバル人材の確保・育成

1. 中小企業を中心とする日本企業の海外展開

(1) 中小企業で高まる海外ビジネスへの意欲

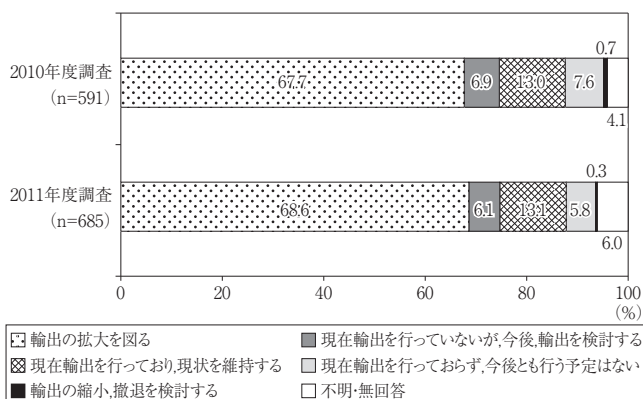
■ 共同進出の動きも

90年代から続くデフレは、日本経済成長の重石となってきた。今後、日本経済は本格的な人口減少社会を迎え、一層の経済規模の縮小が懸念される。それだけに、日本企業は海外市場、中でも先進国を上回る高い経済成長を続け、今後もさらなる成長余地が期待される新興・途上国市場を確保することが避けられない。

大企業にとどまらず、中小企業も輸出や海外進出（直接投資）を通じた海外ビジネスの拡大に積極的である（Column III-1）。図表Ⅲ-1は、ジェットロが海外ビジネスに関心を有する企業を対象に行ったアンケート（ジェットロ海外ビジネス調査）において、中小企業が輸出に関する今後（3年程度）の方針をどのように考えているかを示しているが、「輸出の拡大を図る」と回答した中小企業は7割弱に及ぶ。2011年は円相場が歴史的な高値圏で推移し、東日本大震災に伴う国内インフラ環境の不安定さが企業活動に大きな影響を与えた年であった。それにもかかわらず、調査結果は中小企業の輸出への高い意欲を示している。

直接投資についても、中小企業は年々、力を入れる企業が増えている。図表Ⅲ-2は、中小企業が海外進出に関する今後（3年程度）の方針をどのように考えているか

図表Ⅲ-1 中小企業の輸出についての今後（3年程度）の方針



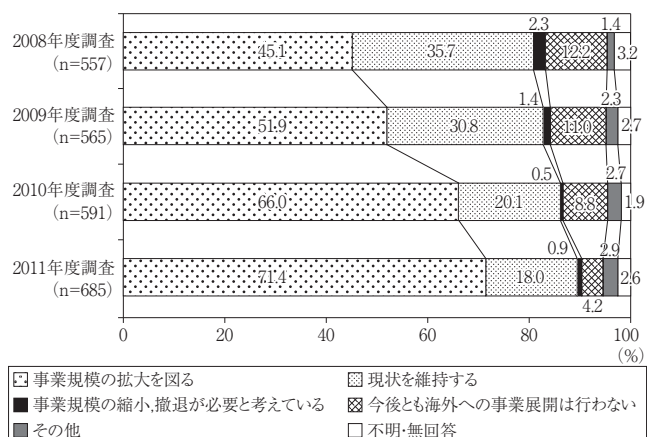
〔注〕 サンプル数は、時系列比較できるジェットロ・メンバーズ企業とした。
〔資料〕 「平成22～23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェットロ）から作成。

を示している。回答した中小企業の71.4%が「事業規模の拡大を図る」と回答した。今後も中小企業の直接投資は拡大していくとみられる（注1）。

海外進出を志向する中小企業は、大企業と比較して、資金・人的資源に限られるだけに大きな進出リスクを抱える。対応策の一つとして、中小企業の共同進出が考えられる。例えば、ベトナムに進出している電機部品製造業は、顧客にパッケージ化（製品化）による納入を行っているため、下請けの板金加工メーカーと共同で現地に進出している。共同進出の形態は、こうした複数社共同型だけでなく、国内での取引先とともに進出する親子タイプアップ型やレンタル工業団地に複数の中小・零細部品サプライヤーが入居する中小企業団地型といった形態がみられる。最近では、民間企業独自の動きに加えて、地方自治体も共同進出を後押しする。富山県は、今後、アジアに貸工場の集積地「とやまものづくりパーク」を設置する予定である。

中小企業は、海外進出を決める理由として、必ずしも円高や震災による電力不足などで国内での事業展開が難しいことを主因にしている訳ではない。既に海外進出している企業、あるいは今後の海外進出を計画、検討中の企業とともに海外進出要因を尋ねたところ、「海外での需要の増加」が6割を超え最大であった。為替相場や国内の

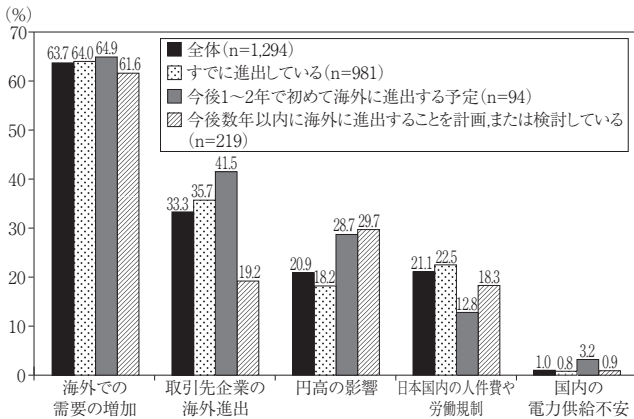
図表Ⅲ-2 中小企業の海外進出についての今後（3年程度）の方針



〔注〕 サンプル数は、時系列比較できるジェットロ・メンバーズ企業とした。
〔資料〕 「平成20～23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェットロ）から作成。

（注1） ジェットロ海外ビジネス調査によると、現在、国内のみで活動する中小企業のうち将来の海外進出を考える企業は41.4%に及んだ。

図表Ⅲ-3 中小企業の海外進出の理由



[注] ①母数(n)は海外進出を実施済み,または計画,検討中の企業のうち,理由について無回答の企業数を除いた数とした。
 ②各項目は複数回答可とする。
 [資料]「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(ジェトロ海外ビジネス調査)」(ジェトロ)から作成。

事業環境を海外進出理由とする企業の比率は,むしろ低い(図表Ⅲ-3)。加えて,「海外での需要の増加」と回答した割合は,「取引先企業の進出」といった非自発的な進出理由も上回る。

中小企業は海外ビジネスを成長のエンジンととらえているが,多くの中小企業の収益は依然,国内に依存している。先のジェトロのアンケート調査でも,全体に占める輸出も加味した海外売上高,海外営業利益の比率はそれぞれ3割弱であった(注2)。今後は,海外ビジネスに取り組む企業の収益底上げが課題となる。

政府も中小企業の海外ビジネスを支援する体制を強化する。2012年3月,経済産業相を議長とする中小企業海外展開支援会議は2011年6月に策定した「中小企業海外展開支援大綱」を改訂した。改訂版では,中小企業の海外収益の拡大に繋がるマーケティング支援強化や若手人材を含む海外展開に対応できる人材育成強化策が盛り込まれた。

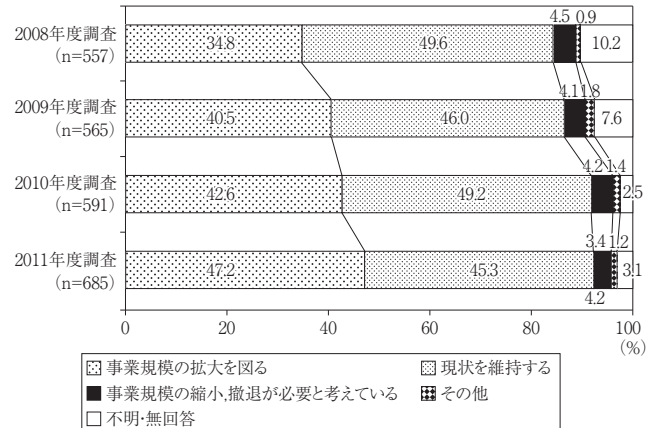
■国内事業も同時に強化

海外ビジネスへの関心がかつてなく高まる中,中小企業は国内での活動も拡大する。実際,国内事業への注力は,年々,高まる傾向にある(図表Ⅲ-4)。企業は国内での生産や研究開発といった事業を海外で成長していくための,生産供給体制の基盤,かつ日本のものづくり技術の源泉ととらえる。

産業機械などを製造するオリオン機械(長野県須坂市)は,韓国,中国,台湾に海外生産の合弁企業を有するグローバル企業である。積極的な海外展開を進める同社は,

(注2) 中小企業の海外での売上高・営業利益は, [Column I - 3] を参照。

図表Ⅲ-4 中小企業の国内事業展開についての今後(3年程度)の方針

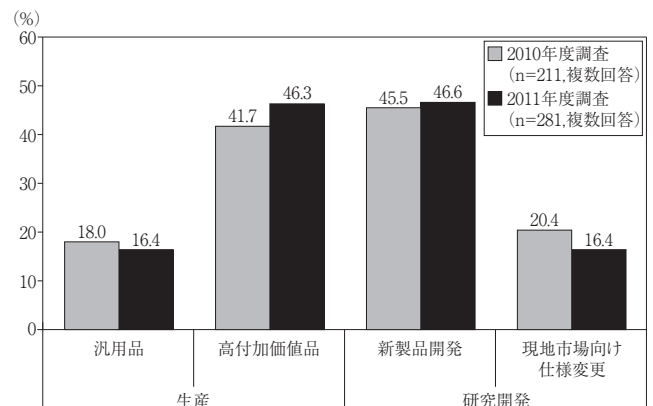


[注] サンプル数は,時系列比較できるジェトロ・メンバーズ企業とした。
 [資料]「平成20~23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成。

2011年9月に国内4カ所目となる栃木工場を完成させた。企業の海外への生産移転の動きが高まる中,同社は雇用や日本国内の付加価値を増やすべく,国内生産体制を強化した。

図表Ⅲ-5は中小企業が国内で拡大する機能を示している。企業は,総じて,国内においては高付加価値品の生産,新製品開発を重視する。一方,汎用品生産を国内で強化する比率は低く,2011年度は前年度よりも比率が低下した。企業は他社との差別化が難しい汎用品について,人件費,輸送費や国内のインフラ問題といった事業環境を考慮の上,現地生産,あるいは提携先企業に生産を委託することで競争力を維持する。国内は高付加価値品生産に力を入れる。自動車や電機などの大企業の中には高付加価値品も海外生産に切り替える動きもみられるが,中小企業はこれら製品の生産を国内で強化する比率が高い。特に,精密機械業において,この傾向が顕著である。

図表Ⅲ-5 中小企業が国内で拡大する機能



[注] nは国内事業を拡大すると回答した企業のうち,拡大する機能について無回答の企業数を除いた数。
 [資料]「平成22~23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成。

同業種において、汎用品生産を国内で強化すると回答した企業は16.7%にとどまる半面、高付加価値品の生産を重視すると回答した企業は75.0%に達する。

研究開発面では、国内において現地市場向けの仕様変更を重視する企業の比率は2割を下回る水準となった。対して、新製品開発は4割を超える企業が国内機能を拡充する方向にある。企業は競争力の源泉となる新製品開発機能を国内に残す一方、先進国とは違う新興・途上国の消費者のニーズに見合った製品は現地の文化・習慣・生活環境などを分析しつつ、現地にて仕様変更を行う棲み分けを明確にしている。

(2) 重視する市場はアジア・欧米に

■販売拠点としての魅力が最も高い中国

海外ビジネスを既に展開、もしくは今後、参入を予定する中小企業は中国を最大の有望地域と見なしている。輸出の場合、ジェトロ海外ビジネス調査では、拡大したい輸出先国に、67.1%の企業が中国を挙げる。以下、米国(31.6%)、台湾(27.9%)、タイ(26.9%)、韓国(26.6%)と続く(図表Ⅲ-6)。

海外進出において、販売機能を中国で強化する割合は半数(49.9%)に及ぶ。10%以上の回答があった関心の高い国・地域は、ほぼ輸出と同様であり、距離的に遠いブラジルは、海外進出よりも輸出で市場を開拓する中小企業の割合が大きい。総じて、中小企業はアジア地域、欧米に市場としての魅力を感じている。

中国は販売拠点としての魅力が高い一方、日系企業は工賃の上昇に伴う輸出コストの増加や元高といった理由から輸出拠点としての位置付けは見直しつつある。経済産業省の「海外現地法人四半期調査」によると、中国(香港含む)からの輸出比率は低下傾向にある。同比率は2006年の49.6%から2011年には37.2%に低下する一方、内販比率は50.4%から62.8%に上昇した^(注3)。

■日本の戦略産業が中国市場を開拓

多くの企業が商機と考える中国市場の開拓における課題と留意点は、販売戦略策定時と市場参入後に分けられる。前者としては(1)市場セグメント、(2)販売商品、(3)価格設定、(4)販売チャネル、(5)プロモーション、後者としては(1)代金回収、(2)知的財産権、(3)商習慣、(4)法規制、(5)人材育成・形成が挙げられる(図表Ⅲ-7)。例えば、販売戦略策定時に課題となる販売商品の選定にあたっては、企業は、統計数字だけではなく、数字からは見えない中国人の生活習慣など中国の本当の姿を把握する必要がある。それゆえ、インターネット調査や家庭訪問を通じたニーズ把握を踏まえた上で、その上で現地ブランドとは違ったジャパンプランドを付加価値

図表Ⅲ-6 輸出、海外進出において、今後(3年程度)に海外で拡大する機能と国・地域

(複数回答、%)

	輸出	海外進出						
		販売機能	生産	汎用品	高付加価値品	研究開発	地域統括機能	物流機能
中国	67.1	49.9	30.6	23.2	13.9	13.0	2.8	6.7
香港	19.2	13.3	2.3	1.0	1.6	2.1	1.2	2.2
台湾	27.9	16.9	4.7	2.9	2.5	3.3	0.6	1.6
韓国	26.6	16.4	4.5	3.0	1.8	3.0	0.3	1.3
シンガポール	16.2	10.2	1.9	0.7	1.3	1.6	1.8	1.7
タイ	26.9	17.7	10.5	8.3	4.5	3.6	1.0	2.2
マレーシア	14.0	9.5	3.5	2.0	1.6	1.6	0.4	1.0
インドネシア	25.8	15.8	6.6	4.9	2.9	3.1	0.6	1.8
フィリピン	5.6	3.5	1.2	1.0	0.3	0.6	0.2	0.2
ベトナム	22.5	11.6	7.4	6.0	3.1	2.6	0.4	1.1
インド	25.1	13.6	3.8	3.3	1.0	2.4	0.6	1.3
オーストラリア	7.0	3.7	0.6	0.4	0.4	0.9	0.1	0.2
米国	31.6	16.3	5.2	2.0	4.1	3.8	1.0	0.7
カナダ	5.6	2.6	0.8	0.2	0.6	0.7	0.1	-
メキシコ	2.6	1.3	0.6	0.5	0.1	0.2	0.1	-
ブラジル	10.1	4.1	1.0	0.9	0.2	0.5	0.1	0.2
その他中南米	4.1	2.0	0.2	0.2	-	0.4	-	0.2
西欧	24.0	11.7	3.7	1.4	2.7	3.0	0.9	0.8
中・東欧	6.6	3.5	0.8	0.5	0.5	0.6	0.1	0.2
ロシア・CIS	11.3	5.5	0.4	0.2	0.2	0.8	0.4	0.5
中東	9.0	4.3	0.5	0.2	0.3	0.3	0.1	-
アフリカ	4.3	1.5	0.3	0.2	0.2	0.3	0.1	0.2

[注] ①輸出に関して、母数は輸出を拡大したい国・地域に無回答の企業を除いた数(1,349社)。

②海外進出に関して、母数は「海外で事業規模の拡大を図る」企業のうち、拡大する機能について無回答の企業数を除いた数(1,246社)。

③網かけは10%以上の回答があった国・地域。

[資料]「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(ジェトロ海外ビジネス調査)」(ジェトロ)から作成。

値にした商品提供が効果的である。

市場参入後の課題となる代金回収は現金もしくは前払い決済の徹底が未回収リスク回避の基本だが、これを条件とするには、日本企業が商品の魅力を十分に説明し、納入先が前払いを納得できるほどの消費者向けアピールが必要になる。アピールの手法として、中小企業が多額の費用を要する広告を配信し続けることは難しい。そこで、現地展示会の場を活用した自社商品の効果的なアピールが考えられる。メディアによる露出が増えれば、それが消費者への訴求力となり、結果的に売り手に優位に立つ手段となることもある。

(注3) ここでの算出対象は、統計の取得可能性上、日本企業全体としている。なお、「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(ジェトロ海外ビジネス調査)」(ジェトロ)において、中国における中小企業の生産拠点(輸出拠点に限定しない)設置意欲は、前年度比約7%減少している。

図表Ⅲ-7 中国市場開拓における課題と留意点

	項目	課題・留意点
販売戦略策定時	市場セグメント	国土面積が大きく、地域ごとに所得格差、消費水準も異なるだけに、地域、所得階層、年代別のきめ細かな市場セグメントが重要になる。
	販売商品	日本製だから売れるというわけではなく、中国人の生活習慣や嗜好にマッチした商品の投入が必要になってくる。
	価格設定	日本から輸出する場合、関税や輸送コストなども含めると、価格は高いものでは日本での販売価格の1.5~3倍にもなる。
	販売チャネル	販路構築のためには、パートナーとしての代理店の活用・選定が重要になる。
	プロモーション	商品価値を理解してもらうための仕組みづくりとして、試験販売やデモンストレーションが不可欠である。
市場参入後	代金回収	現金もしくは前払い決済を徹底することで、未回収リスクを回避する。
	知的財産権	模倣品対策のためには、商標、意匠など自社の知的財産権を取得しておくことが重要だが、申請費用との兼ね合いを意識する必要がある。
	商習慣	商談や契約面で日本と異なる商習慣を理解することが不可欠である。
	法規制	中国の法規制は頻繁に改正が行われるため、パートナーからの情報収集や社内の体制整備も必要となる。
	人材育成・形成	言葉の問題もあり、適切な中国人材の採用・育成が不可欠である。同時に、人的ネットワークの構築も中国ビジネスにおいては重要となる。

〔資料〕「中国市場開拓に挑む中小企業」(ジェトロ) から作成。

2010年6月、経済産業省は、今後、日本が力を入れるべき産業の柱として五つの戦略産業を発表した。それは、(1) インフラ関連/システム輸出、(2) 環境・エネルギー課題解決産業、(3) 医療・介護・健康・子育てサービス、(4) ファッション、コンテンツなどの文化産業、(5) 先端分野(ロボット、宇宙など)から成る。これら戦略産業において、既に中国市場を取り込んでいる企業の事例を紹介する。

(1) インフラ関連

中国のインフラ整備は過剰投資懸念も指摘されるが、広大な国土を有するがゆえに、インフラが未整備の地域も多い。2012年2月に内陸部の湖北省、湖南省など4省の交通担当部門の責任者が会した会議では、当該地域のインフラ網を速やかに改善していく方針が示された。こうした案件の受注企業は、商社をはじめインフラ関連の大企業だが、そのビジネスのすそ野は素材分野まで広がるだけに、多くの中小企業が商機を有する。

生産設備メーカーの森松工業(岐阜県本巣市)の中国進出は、90年と早い。商品が大型だったこともあり、中国向け製品は中国で製造するとの考えが同社の対中進出を早めた。当初は、貯水タンクを製造・販売したが、コピー製品が出回ったために、貯水タンクは重要な建設案件向けに製造・販売とする一方、より高付加価値製品の化学プラント用タンクへの進出に切り替えた。今では、製造・販売は発電所の脱硫、原子力発電などのさまざまな分野の压力容器やプラント設備に及ぶ。同社の強みは、資材の調達力、日本本社のトップが董事長を兼務することによる迅速な意思決定、早い進出による高い知名度の獲得などにある。

(2) 環境・エネルギー課題解決産業

環境・エネルギー分野における中国の市場としての魅力は非常に大きい。同国の省エネ・環境保護産業はここ数年、年率約15%の高成長を続けており、2011年から始まった第12次5カ年計画でも、政府が発展を重視する重要産業に位置付けられている。国家発展改革委員会は、省エネ・環境保護産業の生産総額は、2020年には2010年のほぼ倍となる5兆円を超えると見込む。

2011年11月に中国最大級の

工業総合見本市「中国国際工業博覧会」が上海で開催された。その中で、ジェトロが設けた日本館には、約90社の日本企業が参加を決めたが、本展示会において、中国人バイヤーの日本製品に対する期待の高さが示された。

洗浄機製造のクリンビー(長野県諏訪市)は、日系企業だけでなく、中国企業向けにも販路を開拓し、環境問題への関心が高い中国需要を着実に取り込む。現地企業向け販売が拡大した基盤は日系企業向けに着実に実績を積んだことである。同社の主力品は排水・煙を排出しない部品洗浄機であり、中国当局は同社製品を非常に環境負荷が低いエコ商品と認識していることもあり、進出日系企業への納入実績は順調に進んだ。中国企業は外国企業の中国での売り上げ実績を熟知しており、業績好調な企業への関心が高い。これが同社の現地企業向け販路開拓が成功した要因の一つである。

畳製造機械メーカーの東海機器工業(愛知県北名古屋市)は、畳の国内需要が頭打ちとなりつつあるため、今後、需要拡大が期待できる中国への進出を決めた。同社は中国市場で売上高も順調に拡大しているが、成功要因の一つは、需要を新たに創造したことである。中国はコメや小麦の生産量が世界最大であるゆえに、副産物としての稲わらや麦わらが大量に発生する。同社は、これら廃棄物として処理されるものを使い、畳を製造する。この生産システムはCO₂削減にも資し、中国、同社双方にとって一挙両得となる。販売面では、中国には畳文化がないことから、同社は日本間をモデルルーム化し、調度品と一緒に畳の魅力を訴求することで、新たな需要を現地の消費者に喚起するプロモーションを打ち出した。中国の消費者は、日常生活において、環境に優しい天然素材を志向しつつあるだけに、同社の製品需要はこれから

も増加が期待される。

(3) 医療・介護・健康・子育てサービス

医療機器分野は、製品が細分化されることから、中小企業の参入余地が大きい上に、中国は日本以上のスピードで高齢化が進みつつあることから、中国の医療関連サービスへの需要への期待は大きい。歯科材メーカーのニッシン（京都府亀岡市）は、中国で歯科医師が歯科治療を行う際の差し歯、クラウン、ブリッジなどの材料、歯科医師および技工士の養成のための学校教育用の模型・材料の製造・販売を行っている。96年に江蘇省昆山市に現地会社を設立し、日本から材料を輸入して現地で加工して販売する事業を始めた。その後、日本の生産能力が不足したことから、中国から日本に製品を輸出し、輸出で稼いだ利益を中国販売向けの投資に回すことで、中国事業を育ててきた。現在の同社の中国向け内販はここ数年、好調が続く。成功の要因には、中国のニーズに合った商品開発、長年にわたるブランドの構築、独自の流通ルートの整備、現地スタッフの活用があった。

(4) ファッション、コンテンツなどの文化産業

ジェットロは、中国への関心を背景に、中小企業の中国市場開拓に向けた商談機会の提供・モニタリング調査の一環として、アジア・キャラバン事業を実施している。2011年度は7月から2012年1月にかけて上海、天津、成都、武漢各地で実施し、参加中小企業数は約100社に及んだ。本キャラバンに参加したタオル・寝具製造卸のプレーリードッグ（大阪府大阪市）は、世界各国にケーキそっくりにデコレーションされた「ル・パティシエ」とブランドを銘打ったタオルを販売している。中国は10年以上前から生産地として活用しているが、中国の市場としての大きさから、販売を2010年10月に開始した。現地法人の責任者は、日本本社に勤務した経験のある中国人女性を登用し、本社と現地のコミュニケーションの円滑化を図る。現在、同社は中国での地位確保のために、自社ブランドの信用構築に力を入れている。また、中国の市場は赤のエコバッグが売れるなど、日本の売れ筋とは違う傾向がみられ、現地の消費者の正確な嗜好把握がさらなる成長の鍵になるとみられる。

(5) 先端分野（ロボット）

ロボット、航空機、宇宙産業などの先端分野においても、中国市場を取り込む動きがある。例えば、日本は産業用ロボットの稼働台数が世界一であるように、ロボット分野は日本の国際競争力が高い。特に、近年の中国の人的費上昇は、製造工程などの自動化への需要を喚起するだけに、産業ロボットを中国で生産する意義は大きい。産業ロボットメーカーのラインワークス（千葉県千葉市）は、2008年8月に、中国上海で工場を本格稼働させ、2012

年6月には、中国企業への販売強化を意識した販社を上海に設立し、さらなる中国需要の取り込みを進める方向にある。

■広がる商機

多くの企業の販路開拓先は中国だが、先のアンケート結果ではアジア諸国や欧米を販路と考える企業も多い。これら地域と海外ビジネスを行う企業のうち、いくつかの戦略産業分野に該当する商品を提供する企業の動向を以下に紹介する。

(1) 医療・介護・健康・子育てサービス

医療機器の輸出先は、1人当たり医療機器支出額が最大の米国やドイツ向けに輸出を展開する企業が多い。しかし、同分野の企業はアジア新興・途上国にも注目する。

ケイセイ医科工業（東京都文京区）の主力商品は、セラミックビーズをバブルバスの中に入れた特製ベッドである。このベッドは、やけどを負った患者の身体的負担を軽くする特長を有する。同製品シェアは国内で8割に達し、開拓余地が限られていることから、同社は海外に目を向けた。最大の輸出先はロシアで、これにカザフスタン、チェコが続く。そのほか同社は、インドネシアやシンガポールなどのアジア、中東、北米、中南米と世界全域に製品を展開すべく、各国で開催される主要な学会や展示会に足を運んでいる。例えば、産油国や化学産業が盛んな国では、同社製品に対する潜在的なニーズが高い。ケイセイ医科工業は、2012年3月にはインド、5月にはブラジルのジェットロ・ミッションに参加し、現地の代理店候補との商談や医療機関の現場のニーズや競合企業の戦略などの情報収集を重ね、海外販路を拡大始めている。

(2) ファッション、コンテンツなどの文化産業

日本の繊維、ファッション市場の売り込み先は中間層の台頭が著しい中国などの新興・途上国よりも、むしろ、購買力の高い先進国市場との見方もある。先進国は有名ブランド企業が多数存在するが、これら企業は高値で商品を仕入れるだけに、納入企業の粗利は大きい。高級絹織物の齋栄織物（福島県伊達郡）は、業界では難しいとされる先染め絹織物を主力とし、国内ではプライダル業界のトップデザイナーに生地を納める数少ない企業の一つである。同社は20年前から米国への輸出を行っていたが、加えて、高品質な商材を適正に評価する欧州に市場開拓の目を向けた。2011年2月に、パリ、ミラノで開催されたアパレルブランド数社との商談会後のサンプルオーダーなどを経て、イタリア大手有名ブランドへの納品が実現した。また、フランス大手ブランドとの口座開設などが実現し、さらに販路が広がる方向にある。輸出成功の一因は、何よりも製品力にある。技術に裏打ちさ

れた製品への需要は堅固である。

(3) 環境・エネルギー課題解決産業

他地域と比較して、進出実績の少ないアフリカ地域に関心を寄せる企業もある。2011年に、第17回気候変動枠組条約締約国会議（COP17）が開催された南アフリカ共和国（以下、南ア）では省エネ・環境保護産業が盛り上がる機運がある。経済成長に伴う2008年の深刻な電力不足の表面化や世界最低水準にあった電力コストの上昇は企業の省エネ意識を高めた。環境ソリューションのリサイクルワン（東京都渋谷区）は、こうした環境問題にビ

ジネス機会を見出し、2011年8月、同国に本拠を置く英ビール大手のSABミラー向けに、エネルギー解析シミュレーターを使った省エネ診断を開始した。同社は、日本の技術を使うことで、SABミラーの南ア工場のエネルギー削減余地は約30%に達すると分析する。診断はコスト削減とCO₂削減を達成する契機になるだけに、同社のサービスを利用する企業の利点は大きい。南ア工場で実績を残すことができれば、世界各地にあるSABミラーの生産拠点にリサイクルワンの診断が導入される可能性がある。

Column III - 1

●海外展開企業のすそ野広がる

中小企業の中でも、より規模の小さな企業も海外ビジネスへの進出意欲が旺盛である。中小企業基本法が定義する従業員20人以下の海外ビジネスに関心を持つ小規模企業者「製造業その他」に海外ビジネスへの意向を聞くと、輸出（間接輸出含む）に関しては、3年程度の将来を見据えた場合、回答社の41.6%が「輸出の拡大を図る」と回答した。また、18.9%の企業は、「今後、輸出を検討する」とし、この層は潜在的な輸出ビジネス参入者といえる。

■ユニーク商品で世界へ

海外ビジネスを展開する小規模企業に金型メーカーの大信製作所（千葉県松戸市）がある。同社は従業員3人で世界中に商品を供給する。輸出品は氷の形を自由自在に成形できる小型マシンの「アイスモールド」である。製作の契機は、10数年前のネット上に掲載された「簡単に丸い氷を作れませんか？」という質問であった。当時、氷を丸く作る技は、一部の技術ある人間や大仰な機械に限られていて、時間もかかった。そこで、大信製作所は、本業の金型技術を生かして、丸い氷を簡易に生み出せるアイスモールドを完成させた。現在はサッカーボール型の氷、社名まで入れた氷を生成できるまでになった。

輸出ビジネス開始の契機はウイスキー関連の展示会への出展である。そこで、大信製作所はアイスモールドに関心を寄せた海外の大手ウイスキーメーカーとの商機を有した。同メーカーは、大信製作所にブランド名を入れたアイスモールドの作成を依頼し、製品購入後は、オリジナルのアイスモールドを使い、ホテルで高級感あふれる氷を生み出す様を実演することで、消費者に自社ブランドの売り込みを図った。

世界的に有名なウイスキーメーカーとの取引は、アイスモールドへの名声を高め、大信製作所には世界から注文が届くようになった。商品の価格帯は8万～10万円が中心である。そこで、本格的に世界需要に対応すべ

く、同社はアイスモールドを8カ国語対応が可能な世界に商品売れるインターネット通販サイトに出品した。これで、販路は一気に世界に拡大した。

■効率的に合併会社を活用

従業員17人の特殊研磨材料メーカーのスリーエフ技研（大阪府）は、規模は小さいながらも、輸出に加えて、海外進出も進める。同社の製品は油井管や原子力発電用の熱交換パイプなどの高技術製品向けに使われ、納入企業へのオリジナル仕様であることが他社の参入を阻む。価格競争力が高いために、円高対応策として、円建て取引が可能になる。

輸出はマレーシア向けに88年に開始した。現地進出は91年のシンガポールでの合併会社設立が最初であったが98年には撤退した。合併相手との関係が円滑化できなかったことが撤退原因の一つである。2004年にタイに現地販売代理店を開設し、再度の現地進出を試み、その後、2007年には同国に合併会社を設立した。タイへの進出は、信頼できる合併相手（キングス・ブライト）に出会えたことが最大の要因である。その他、現地での日系企業の多さ、タイは研磨材の一大消費国という要因があった。合併相手の発掘は、過去の失敗の反省から徹底的な調査に基づくものである。キングス・ブライトはタイでの成功企業であり、日系素材メーカーと長年の取引を持つこともスリーエフ技研に大きな信頼感を抱かせた。

合併会社の活用法は効果的である。合併会社は製品を生産し、提携先のキングス・ブライトがタイの国内顧客に製品を納入する。スリーエフ技研の海外顧客からの受注は、同社を介さずにタイの合併工場から直接供給する。効率的な生産体制を組むべく、合併会社を生産拠点とし、同社は三国間貿易を展開する図式である。これにより、同社は生産を外部に委ねることができ、納期の短縮化を図るとともに、マーケティングや研究開発に特化できる効率的なビジネス組織の展開が可能となった。

(3) 2011年の農林水産物・食品の輸出は約1割減

■ 2011年の輸出は前年比11.6%減

日本の農林水産物・食品輸出は2011年、東日本大震災に伴う原発事故や歴史的な円高傾向等を背景に、前年比11.6%減の3,590億5,586万円となった(図表Ⅲ-8)。

輸出先上位10カ国・地域(金額ベース)は、香港、米国、台湾、韓国、中国、タイ、ベトナム、シンガポール、オーストラリア、マレーシアの順となり、アジアの国・地域向けが全体の7割以上を占める。

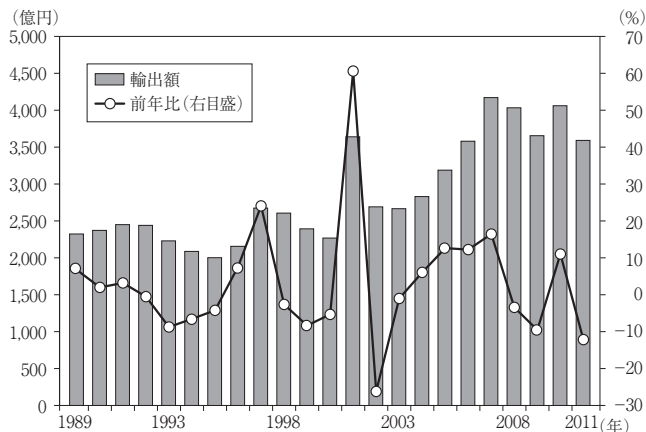
概況品目別(3桁レベル、金額ベース)では、「魚介類および同調製品」「その他の調製食料品」を中心とした構成になっており、前記2品目で輸出全体の6割以上を占める。

国・地域別にみると、中国、香港、韓国といったアジア向けが2011年4月以降大幅に減少しており、輸出全体に大きく影響している。とりわけ、中国向けの減少が著しく、春節の早まり等に伴い2012年1月に前年同月比プラスに転じたことを除けば、2011年4月から2012年3月にかけて、一貫して前年大幅割れの水準となった。

2011年4~12月にかけて輸出が大幅に減少した品目として、中国向け「太平洋さけ」「たら」「非アルコール飲料」、香港向け「育児食用調製品」「なまこ」「ミルクおよびクリーム」、韓国向け「たら」「ほや」「さば」が挙げられる。背景には、輸入規制措置や日本産品を敬遠する動きのほか、さけ等の一部品目では、国内需給の逼迫が輸出減の主要因となった。

円高による価格上昇圧力も輸出企業にとって逆風となった。歴史的な円高水準の中で、欧米諸国向け輸出を手がける企業からは、輸入規制や風評被害というよりも

図表Ⅲ-8 日本の農林水産物・食品輸出の推移



[注] 農林水産物・食品: 概況品名「食料品及び動物」と「飲料及びたばこ」の合計。

[資料] 「貿易統計」(財務省) から作成。

むしろ、円高による影響を懸念する声が聞かれた。

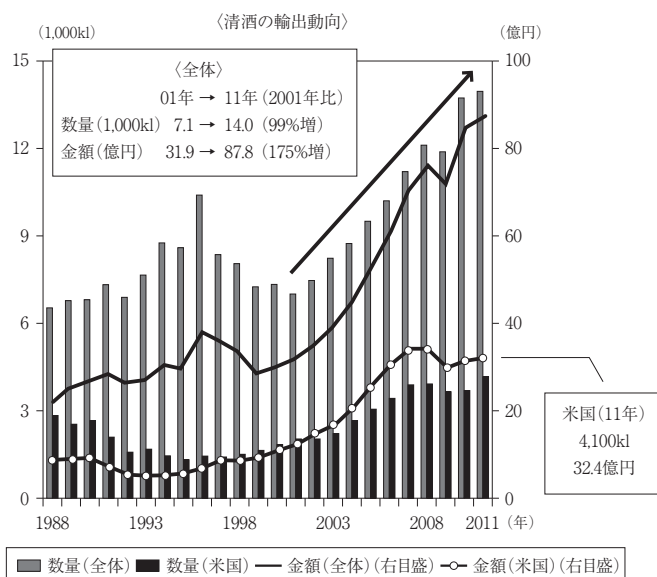
■ 逆風の輸出環境下でも堅調な清酒・緑茶の輸出

一方、2011年は逆風の環境下であったが、輸出が顕著に伸びた品目として清酒と緑茶が挙げられよう。2011年の日本産清酒の輸出は量・額ともに過去最高を記録し、さらに日本産緑茶の輸出は量・額ともに平成以降で最高値を更新し、食品関連産業において明るい材料となった(図表Ⅲ-9)。

2011年の日本産清酒輸出は、輸出先上位の米国、香港において、大吟醸、吟醸、純米酒といった高価格帯のものが支持される傾向が顕著にみられた。米国においては、日本側蔵元と米国バイヤー等双方による、銘柄ごとの特徴、蔵元の歴史など、うんちくやストーリー性を前面に出した販売促進が功を奏し、上位カテゴリーの日本酒の輸入が拡大した。また香港においても、2008年の物品税の免税化(アルコール度30%以下が対象)を受け、日本酒やワイン等の酒類消費が拡大しているなか、香港の富裕層の間で地酒の愛好者が増加しているなど高級日本酒消費が伸長し、日本産清酒の輸入額は前年比34%増と飛躍的な伸びをみせた。

一方日本産緑茶についても、輸出先1位の米国では、日本食レストランの増加、米系大手スーパーマーケットでの緑茶販売の拡大、カフェチェーンでの緑茶・抹茶フレーバーの販売等を背景に日本産緑茶消費が拡大している。2011年はとりわけ機能性を謳う高価格帯の日本産緑茶を中心に輸入が増加したため、輸入額が伸張し、前年比26%増となり、清酒・緑茶共に高品質かつ高価格帯の日本産品の輸入が伸長した。

図表Ⅲ-9 日本産清酒の輸出推移



[注] 清酒はHS2206.00.200。

[資料] 「貿易統計」(財務省) から作成。

また、ミネラルウォーターは、国産・輸入品ともに市場が拡大した。輸入ミネラルウォーターは、震災直後の品不足を踏まえ、農林水産省と消費者庁が一時的に輸入品のラベル表示を外国語表記でも販売を認める緩和措置を講じたこともあり、数量ベースで前年比41%増となった。特に、供給までの距離が短い韓国から大量に輸入され、輸入量は前年比423%増と飛躍的な伸びをみせた。

■ 9割以上の企業が「今後も輸出を継続」

ジェトロが2011年10月末～11月末にかけて、農林水産物・食品輸出を手がける、もしくは関心のある企業に対し実施したアンケート調査では、全体の9割弱の企業が「原発事故によってマイナスの影響を受けた」と回答。主な要因としては、「日本食に対するイメージの悪化」「証明書類の準備ならびに通関手続きの煩雑化」「輸出停止」が大部分を占めた。しかし、このような厳しい状況下でありながら、同アンケートの今後の輸出方針を問う設問に対し、9割以上の企業が「輸出を継続していく」と回答。前向きな企業マインドがうかがえる。

円高についても、全体の8割以上が「円高によって、輸出にマイナスの影響があった」と回答。主な要因としては、「輸出入業者からの引き合いの減少」「輸出入業者からの値下げ要求」が多数となっており、企業は「企業努力等によるコスト削減」等によって対応を図っている（図表Ⅲ-10）。

■ 難局を乗り越え、需要が回復

原発事故により、各国・地域政府は日本産食品に対する検査・規制を強化した。また、一般消費者が敏感に反応した国・地域もある。これらの場所では、一部の小売店やレストランが、産地を西日本に切り替える、あるいは、他国・地域に切り替える動きもみられた。例えば香港における小売店での産地切り替えは、生鮮野菜・果物・水産品において顕著にみられ、生鮮品輸入における台湾

や韓国産品の割合が増したという。その背景には台湾・韓国産の品質が年々向上していること、また日本産に比べ割安であることが有利に働いているようだ。中国産食品に関連する事故等を背景とした「中国産に対する消費者の懸念」もある。日本産食品が輸入できない状況が続いた中国では、中国国内に代替品のない調味料など売れ筋の日本産食品が入荷できないことから、売り上げが減少したスーパーマーケットがあったという。

原発事故以降、前述のような日本食品を避ける動きがみられたものの、回復の動きが確認できるようになった。例えば、香港日本料理店協会と飲食業連合総会は2011年5月から6月、来客数が減少して窮地に陥った日本料理店に再び客足を取り戻そうと、「愛・日本料理-50%優恵(一部メニューの半額サービスの意)、100%安心-」と銘打ったキャンペーンを行った。同年5月23日の同記念パーティーには香港行政長官らが参加し、安全性をアピール。このような活動がきっかけとなって「客足が戻ってきた」との声が7月ごろから聞かれ始めている。

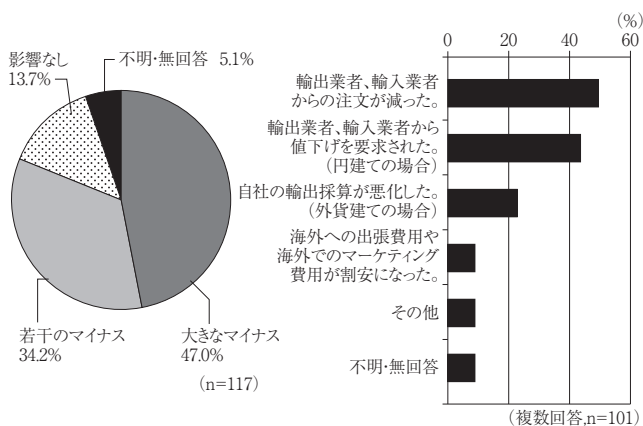
諸外国・地域の輸入規制についても、完全撤廃、規制措置の簡素化、効率化の動きが確認されるなど、日本の農林水産物・食品輸出に対する輸出環境が改善されつつある。例えば、カナダ食品検査庁は2011年6月、同年4月より実施してきた日本からの輸入食品の定期検査が不要と判断したことを発表。これに関連して、これまで必要であった日本からの輸入品の「宣誓証明書」や検査結果の提出の義務付けが解かれた。このカナダの事例を皮切りに、2012年8月7日までに7カ国が規制措置を完全に解除した。また、比較的措置の内容が厳しい中国でも緩和の動きが出ている。ほぼすべての食品が中国に輸入できない状況が続いたが、2011年5月に水産物に関する証明書発行、また同年11月に産地証明書発行の手続きが定まった。

■ 残される課題、輸入規制のさらなる緩和そして円高

各国・地域における日本産食品に対する輸入規制は緩和の動きもでてきているが、まだ課題が残る。例えば中国では、10都県からの輸入がいまだ禁止されている。また、放射性物質検査証明書について、日本政府は引き続き中国政府と協議中で、野菜など一部食品の輸入が事実上できない状態が続いているが（2012年8月7日現在）、日本産の果物を求める声があるなど、早期の解決が待たれている。

そのほかにも価格の問題が挙げられる。ジェトロが香港・台湾等で実施したアンケート調査によると、日本食品・食材購入時に感じる問題点（改善してほしい点）として価格が高いと回答した人は、香港では52.8%、台湾では61.0%に達する。例えば香港では、持続する円高の

図表Ⅲ-10 円高による農林水産物・食品輸出企業への影響



[資料]「平成23年度農林水産物・食品輸出に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成。

影響を受け、小売価格は上昇を続け、手が届きにくくなったといわれる。その一方で、他産、例えば韓国産食品は持続するウォン安の影響を受けて割安感があるという。韓国産食品の一部は近年、低価格ながらも高品質化してきているといわれており、比較的高価な日本産は、買い手が感じる価値をいかに上げるかということがより一層重要になっている。

■ 食品の安全管理をめぐる動きが活発化

衛生管理、トレーサビリティといった、安全管理の取り組みの重要性はますます高まっている。2011年1月には米国で食品安全強化法が施行された一方、欧州を中心に国際的規格の認証取得を推進する動きが加速しており、安全管理の重要度は増している。

日本の主要な輸出相手国である米国で施行された食品安全強化法は、米国内で消費される食品を供給する企業に対する規制を大幅に強化するものである。同法により、米国食品医薬品局（FDA）による外国の食品登録施設の検査強化や、危害分析とリスクに基づく予防的管理措置計画の義務付け対象の拡大などが規定された。バイオテロ法に基づく登録施設が製造した食品が重大な健康上の影響を及ぼす合理的な疑いがあると認めるときは、登録が一時停止され得る点（登録が停止されると輸出はできない）やFDAによる検査を拒否した施設からの輸入は禁止される点などで、日本を含めた海外の施設への影響は非常に大きい。

一方、欧州を中心に、食品安全システム認証FSSC22000などの国際的規格の認証取得を促す動きが強まっている。テスコやカルフルなど世界各国の小売業や製造業が加盟するTCGF（The Consumer Goods Forum）はGFSI（世界食品安全イニシアチブ）を運営し、食品安全規格を統一し、フードサプライチェーン全体のコスト効率の改善を目指している。また日本でも、日本コカ・コーラなどが幹事となって2011年8月に日本TCGFが設立された。GFSIによってベンチマークとされたFSSC22000は、国際標準化機構が策定したISO22000よりも安全管理基準が厳しいが、世界的な流通大手が取引先に対して取得を要請するケースが増えており、認証を取得する動きが国内企業にも広がっている。さらに中国でも、2012年3月に輸入食品国外生産企業登記管理規定が公布（5月施行）され、中国国内向けに食品を輸出する外国企業による登記手続き、必要書類、登記条件などが具体的に定められた。

このような動きの背景には、近年、日本を含めた世界各国で、食品の安全性を脅かす事件や事故が相次いでいることがある。FDAによると、米国では、食品由来の疾病の罹患者が年間4,800万人に及び、3,000人が死亡して

いる。中国の食品では、2007年の冷凍餃子による食中毒事件が記憶に新しいが、2011年も使用が禁止されているクレンブテロールの飼料への混入などの重大事件が頻発している。

食品輸出にあたっては安全管理をめぐるこうした世界的な傾向を見極めることが求められる。

■ ジェトロは農林水産物・食品輸出促進本部を設置

縮小する国内食品市場に加え、かかる震災という未曾有の情勢下において、昨秋、日本政府は、わが国農林水産物・食品の輸出戦略を再構築し、官民一体となった取り組みを行うための検討を行った。その中で、ジェトロの役割に大きな期待が寄せられた。これを受け、2012年1月20日に「農林水産物・食品輸出促進本部」を設置し、国内外55カ国73カ所の常設の事務所など総力を挙げて、農林水産物・食品の輸出促進に取り組むこととした。

同促進本部発足後半年の間、ジェトロが取り組んだ主要事業を経て明らかになった、事業者あるいはジェトロだけでは解決困難な課題については、2012年6月20日に、政府に取り組んでほしい事項として5点を農林水産物・食品輸出に関する「政策提言」として発表した（図表Ⅲ-11）。このように、ジェトロは今後も事業者と政府の間の架け橋となり、ともに解決困難な課題に立ち向かっていくほか、より多くの事業者に多くの商談機会の提供をするために、主要輸出先国での見本市出展ならびに現地バイヤーとの商談の機会など事業規模を倍増し、わが国農林水産物・食品輸出に資するサポート機能を一層強化する。

図表Ⅲ-11 農林水産物・食品輸出に関する「政策提言」

- 提言1：諸外国・地域における原産関連規制の早期解除に向けた継続的な働きかけ
- 提言2：各国食品安全規制への対応
- 提言3：動植物検疫協議の推進
- 提言4：知的財産保護制度の整備
- 提言5：ロジスティクスへの戦略的対応

〔資料〕（ジェトロ 農林水産物・食品輸出促進本部 2012年6月20日）

（4）海外展開を進めるサービス産業

少子高齢化に伴う人口減少や消費者の節約志向などにより、国内市場が縮小傾向にある中、サービス産業（B to C）においても中国や東南アジア、北米を中心に海外展開が進んでいる。ヒアリングや新聞報道などに基づくジェトロの集計によると、海外に進出しているサービス企業は2012年4月時点で約800社とみられる。この中には、中堅・中小のサービス企業も多数含まれており、日本各地からさまざまな業態の企業が海外市場にチャレンジしている（図表Ⅲ-12）。外食業では、日本由来のラー

図表Ⅲ-12 中堅・中小サービス企業（B to C）による海外展開事例

分野	企業名（本社所在地）	海外進出先	進出のきっかけ、現地ビジネスのポイント等
外食（ベーカリー）	エーワンベーカリー（大阪府大阪市）	香港、中国（深圳）	香港での営業経験を生かし中国本土1号店を深圳に出店。パン作りの経験を積んだ香港人スタッフが通勤可能で、香港と文化的共通点の多い深圳を選出した。
外食（ベーカリー）	おかやま工房（岡山県岡山市）	インドネシア	ジャカルタ視察時に、30年前の日本との共通点を見いだす。今までのパン作り・販売の経験が生かされると考え、現地でのビジネス経験が長い日本人の協力を得て出店。品質を保ちつつ、味付けや店舗作りは現地の好みを考慮する。
外食（和菓子）	源吉兆庵（東京都中央区）（製造：岡山工場）	シンガポール、台湾、米国（ニューヨーク）、英国（ロンドン）、香港	対面販売により、米国人客の好みや商品別の購入年齢層などを分析して商品開発に生かす。日本では夏の売れ筋である白桃ゼリーを冬場でも販売するなど、日本での売れ筋や日本の季節感にこだわらないマーケティングを展開。
外食（洋菓子）	麦の穂（大阪府大阪市）	韓国、米国、タイ、インドネシアなど17カ国	ビアード・パパ（シュークリーム専門店）を中心に海外17カ国で219店を展開（2011年12月現在）。出来たてシュークリームの対面販売というオリジナリティを保ちながら、ニューヨークでは日本にないキャラメル味を商品化するなど、進出先の嗜好に合った商品を開発。
外食（ラーメン）	さんばち（北海道札幌市）	中国（瀋陽、長春、武漢）、香港、台湾、韓国、カナダ	中国進出にあたってパートナー選びは非常に重要。海外進出のためにはまず現地に行くこと。必要となる資金も、現地を視察しなければ分からない。
外食（ラーメン）	ワイエスフード（「山小屋ラーメン」）（福岡県田川郡）	タイ、中国（深圳）、台湾	深圳で山小屋ラーメンのビジネスに強い関心を示したパートナーと出会う。香港に隣接する深圳は、日本の味を知る香港人客を取り込むことが可能。
小売り（ヤングカジュアル婦人服）	ハニーズ（福島県いわき市）	中国（北京、上海、広州、成都など12都市）	中国全土で250店以上を展開。進出当初から「3年で100店舗」という目標を掲げており、従業員のモチベーションにつながった。
小売り（アイウェア）	金子眼鏡（福井県鯖江市）	米国（ニューヨーク）	米国進出の結果、日本の眼鏡作りの技にニューヨークのファッション・アートを加えた商品開発を実現。ニューヨーク店ではきめ細かなサービスを徹底し顧客を獲得。
小売り（スーパー）	マックスパワー（島根県松江市）	中国（上海）	「しんせん館」「魚屋しんせん館」など計55店を展開中（2011年3月時点）。中国進出の際は労務、法制度、不動産の3つに注意。特に物件は賃料の高価な一等地を避けながら、好条件の物件を確保するのに苦労した。
美容サービス（ネイルサロン）	アレーズ（熊本県熊本市）	米国（ニューヨーク）、中国（上海）	高品質のサービスと従業員の育成に力を入れる。育成ではスタッフに月に一度、ネイルの技術・サービスの試験を実施。休店日には研修会を開催。

〔資料〕各社へのヒアリング、各社ウェブサイト等を基に作成。

メンや和菓子などのほか、ベーカリーやスイーツなどの進出例もみられる。首都圏や関西の大都市を経由せず海外に進出する例や、中国の地方都市に積極展開するケースも出ている。海外進出のきっかけや現地でのビジネス戦略はさまざまだが、信頼できるパートナーの発掘や日本式のきめ細かいサービス、現地の嗜好に合わせた柔軟なマーケティングが鍵となることが多い。

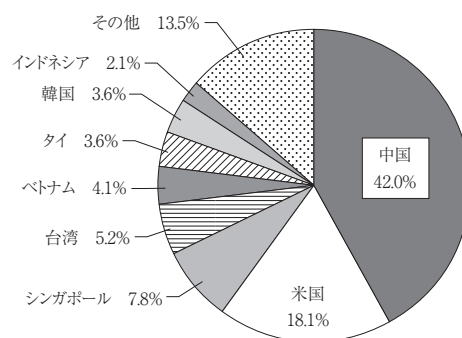
ジェトロがサービス産業を対象に実施したアンケート調査^{〔注4〕}によると、回答企業2,318社のうち19.8%にあたる458社が「海外進出している」「海外進出を新たに予定・計画している」と回答した。進出済み企業の現地法人の所在国は中国が最も多く4割以上を占める。次いで米国が多く、以下、シンガポール、台湾、ベトナムなどアジアへの展開が進んでいる。中国進出企業の半数が上海に拠点を置いている（図表Ⅲ-13）。一方、新たに進出を予定・計画している企業の進出候補地としては、既に実績

のある上海やシンガポール、北京、バンコクが上位を占めているが、ホーチミンや大連などを検討する企業も多い（図表Ⅲ-14）。アジアを中心にサービス産業の海外進出が加速する中で、進出候補地が多様化していることが見てとれる。

■上海以外への進出を選択

サービス産業の海外展開先として多くの人が思い浮かべるのが上海であろう。上記調査でも、現地法人の所在地、進出先として検討している都市、いずれも上海が最

図表Ⅲ-13 海外進出済みサービス産業企業の現地法人所在地



〔注〕海外進出済みサービス産業企業とは、アンケート回答企業のうち、海外で1社以上の現地法人を設立し、現地で操業中の企業（n=160社）。

〔資料〕ジェトロ「平成23年度サービス産業企業の海外展開支援ニーズに関するアンケート結果」から作成。

〔注4〕ジェトロ「平成23年度サービス産業企業の海外展開支援ニーズに関するアンケート調査」。サービス産業の海外展開を促進・支援するため、海外進出状況を的確に把握し、必要とする情報ニーズを分析することを目的に2012年1月から2月に実施。対象は小売業、飲食業、洗濯・理容・美容・浴場業、学習塾（日本標準産業分類に基づく）のうち、従業員数25人以上の企業。

図表Ⅲ-14 サービス産業企業が進出先として検討している都市（複数回答）

	小売業	外食業	理容・美容等	学習塾業
1位	上海 (76)	シンガポール (31)	上海 (17)	上海 (7)
2位	北京 (43)	上海 (30)	シンガポール (14)	北京 (6)
3位	バンコク (42)	バンコク (27)	ホーチミン (11)	バンコク (5)
4位	大連 (41)	ホーチミン (22)	大連 (9)	大連 (4)
5位	シンガポール (40)	台北 (19)	クアラルンプール (8)	台北, ジャカルタ, ハノイ, ホーチミン (4)
6位	台北 (34)	北京, 香港, ロサンゼルス (15)	台北, バンコク, ハノイ (7)	広州, 香港 (3)

〔注〕 今後、独資または合弁で現地法人を設立し、現地の創業計画を有する企業が進出を検討している都市。
() 内は企業数。

〔資料〕 ジェトロ「平成23年度サービス産業企業の海外展開支援ニーズに関するアンケート調査」から作成。

多となっている。中国の中でも市場が特に大きく、万博後も発展が続く上海は魅力的である。

しかし上海は難易度の高い市場ともいえる。欧米の大企業に加え、日本からも大手企業から中小の飲食店まで上海に進出する企業は多く、熾烈な競争を繰り広げている。撤退企業も多い。加えて、中国各地で起こっている賃料や人件費の高騰、人手不足は上海において特に深刻である。こうした中、「上海以外」の都市を選択しビジネスを展開するサービス企業が増えつつある。

洋菓子・パン製造販売のエーワンベーカリー（大阪市）は2010年6月に中国本土1号店を深圳市内の大型ショッピングモールに出店した。同社は1985年に香港進出を果たし、現在香港でベーカリーショップを36店、レストランを13店展開している（2011年5月現在）。中国本土進出にあたり深圳を選んだ理由は、近接する香港の文化が受け入れられやすいことと、経験を積んだ香港人スタッフを生かすためである。パンの製造には高度な技術を要するため、技術指導者による現場管理が味を大きく左右する。当初はブランド確立のためにも上海進出を考えていたが、経験を積んだ香港人スタッフが通勤可能で、文化的共通点の多い深圳を最終的に選択した。今後も深圳、広州など華南地域を中心に店舗数を増やす予定だ。

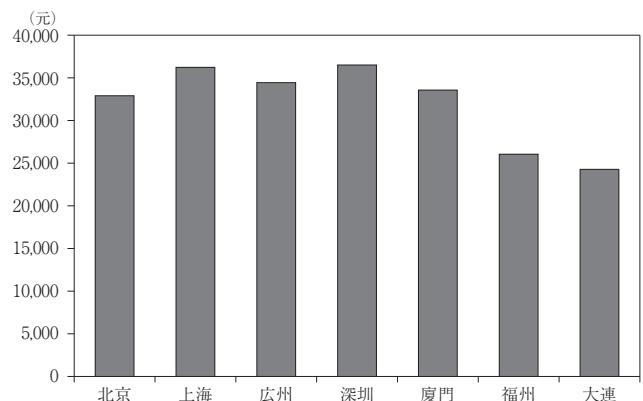
同じく中国本土1号店を深圳に構えたのが、「筑豊ラーメン山小屋」などを展開するワイエスフード（福岡県田川郡）である。深圳進出の決め手となったのは、熱心で有力なパートナーとの出会いだった。中国での飲食ビジネスは、立地選定から材料調達、政府への許認可申請などあらゆる場面で現地パートナーの力がものをいう。中国でのフランチャイズ事業を手がける現地の中国人責任者も当初は上海進出を考え、パートナーを探したが見つからなかった。深圳のパートナーは地元の有力な実業家で、山小屋ラーメンのビジネスに強い関心を示した。大陸の中国人は日本の味になじみが薄いため、事業の立ち上げにあたり、香港に隣接する深圳で、日本の味を知る舌の肥えた香港人客を取り込みやすいことも利点だった。

台湾に近い福建省も、中国本土への初進出を目指す日本企業にとって有力な候補地の一つである。モスバーガーを展開するモスフードサービスは2010年2月に福建省南東部の廈門（アモイ）市に中国1号店を開店した。同社は1991年に台湾に進出

し約200店を展開している。今回の本土進出は台湾事業の合弁相手が廈門に工場を持っていた縁で決まった。当初は上海や北京も視野に調査を行っていたが、賃料高騰により良い立地の店舗が獲得できず、まずは合弁相手のネットワークとノウハウを基に廈門への進出を決めた。廈門は台湾から近いこと、中国への最初の進出先とする台湾企業が多く、廈門市民には台湾への親しみや台湾商品への安心感があるという。店長クラスにも台湾人を多く起用し、現在は廈門を含む福建省の4都市で17店舗を展開中だ（2012年7月現在）。

各社の「上海以外」の選択は、香港・台湾の人材および企業ネットワークの活用、パートナーとの出会い、香港・台湾との文化的親和性などが決め手となったが、消費市場としても各地が上海に比べ見劣りするわけではない。華南地域の主要都市と上海の所得水準を比べると、上海と同レベル以上であることが分かる（図表Ⅲ-15）。また、中国本土進出にあたり、特に香港企業のネットワークは見逃せない。中国商務省によると、対中直接投資に占める香港のシェア（2011年）は実行金額ベースで60.8%と2位の台湾（5.8%）を大きく引き離しており、多くの香港企業が中国本土市場に浸透している。最近は特に、中核都市で大型商業物件を開発管理している大手デベロッパーや中国全土にフランチャイズ展開する小売業、

図表Ⅲ-15 中国主要都市の可処分所得（2011年年額、1人当たり）



〔資料〕 各市の国民経済・社会発展統計公報を基に作成。

外食や美容関連分野で香港企業の活発な動きがみられる。日本企業の中国本土市場の開拓にあたり、言語や商習慣、ネットワークの形成など多くの課題に直面するが、これらを克服する上で、既に参入している香港、あるいは台湾企業との連携も有効な選択肢となるだろう。

■アジア新興市場の成長性に期待

海外進出を図るサービス産業にとって、市場規模だけでなく、将来の経済成長が見込めることも重要な要素だ。特に、アジアに対しては今後の市場拡大に対する期待が大きい。前述のジェトロの調査でも、アジア進出を検討する理由として「市場の成長率が高い」が最も多く「市場規模が大きい」を上回った。この観点から、最近ではシンガポール、タイなどに加え、経済成長が続くインドネシアやベトナムでサービス産業の進出が増えてきた。

インドネシアでは所得水準の向上で消費意欲が高まる中、製造業のみならずサービス業の進出も増えている。良品計画の「無印良品 (MUJI)」などの小売業や外食業が目立つが、中・高所得者を中心とする教育熱の高まりを背景に教育産業の進出事例も出ている。2010年5月には学研がジャカルタに科学教室を開いた。日本から導入した、身近な材料を使った実験を中心とする体験型の授業が、科学技術大国・日本ならではのプログラムとして歓迎されている。ヤマハミュージックや公文教育研究会といった、早くからアジア進出を果たした企業も、進出各国で学習者数を伸ばしている。以前は華人富裕層が中心だった顧客層にも変化がみられる。例えばインドネシアでは中所得上位層の急拡大もあり、全般的にプリブミと呼ばれる現地民 (非華人) の顧客が増えているという。

ベトナムへの進出事例も増えている。ベトナムでは大型小売業の採算ラインは「1人当たりGDPで3,000ドル以上が目安 (日系大手スーパー)」とされるが、ホーチミンでは約3,200ドル (2011年) と上回っている。ハノイでも所得水準が上がっており、ベトナムは収益が見込める市場としての評価が定着しつつある。こうした中、大型小売業や外食業のみならず、美容室や動物病院など、比較的小規模な事業者が、中間所得層や富裕層をターゲットに進出する事例も出ている。最近の事例としては、ホーチミンで日本人が経営する高級ヘアサロン「ヴァンプ・ヘアライン」や、ペットクリニックを展開する「本間獣医科医院」などがある。いずれも、日本式の高い技術やきめ細かなサービスにより現地顧客を獲得するとともに、人材育成にも力を入れていることなどが共通点だ。

サービス産業のアジアでの進出事例をみると、日本式のサービスを導入・徹底して差別化を図るケースが少なくないが、進出方法については、リスク回避などの戦略的な理由や、外資規制への対応のため、直営ではなくパー

トナーを見つけた上でフランチャイズ (FC) 展開を選択するケースも多い。パートナーの発掘方法はさまざまだが、東南アジアでは、シンガポールに拠点を置くことが近隣諸国でのパートナー発掘につながるという。在シンガポールの日系サービス企業からは「シンガポール拠点には各国の地場企業からの引き合いが多い (酒類卸、書籍販売など)」との声も聞かれる。シンガポール政府観光局 (STB) によると、2011年の外国人入国者は1,320万人と過去最高を記録した (日本は2010年の861万人が最高)。国別ではインドネシアが259万人で、中国、マレーシア、オーストラリア、インドと続く。また、STBは入国者数の約3分の1がMICE産業^(注5)に係るビジネス関係者と推測している。富裕層の観光客に加え、地域のビジネスハブとして商用目的の来訪が多いシンガポールは「ショーウィンドー的な効果がある (日系大手小売業)」といわれる。シンガポールでのビジネスが各国の地場企業の目に留まり、近隣各国への二次展開の糸口が見つかる可能性もあるだろう。

■日本のコンセプトを保ちながら米国流に適応

米国進出を考える日本のサービス産業にとって、今のところ進出先は大きく二つに分かれる。一つは、日本やアジア系のコミュニティも多いカリフォルニアを中心とした西海岸、もう一つがニューヨークである。上海と同様、競争の激しく難しい市場である一方、米国進出を果たす上で「避けて通れない場所」(外食、美容室)、「信用力、ブランド価値向上に繋がる場所」(外食、書籍販売)、「流行の最先端」(眼鏡販売) との声が多い。評価の厳しいニューヨーカーを満足させることは、企業のブランド力を高め、米国のみならず世界市場攻略への大きな一歩につながるという認識がある。

激戦地ニューヨークで勝ち残るには、米国人顧客のいかに取り込むかが鍵となる。老舗和菓子店の源吉兆庵は1997年、ニューヨーク5番街に純和風の直営店を構えた。日本で製造した和菓子を対面販売している。日本での人気商品が米国で売れるとは限らないため、米国人の好みに合わせた商品開発が不可欠となる。対面販売により、来店客の好みや商品別の購入年齢層などを分析して商品開発に生かし、日本と異なる販売戦略を展開している。ポイントは二つある。まず、日本での売れ筋商品のイメージを捨てることだ。例えば餡を使った商品は日本で人気

(注5) 多くの集客が見込まれるビジネスイベントの開催・運営に係る産業・ビジネスの総称。MICEはMeeting (企業等の会議)、Incentive Travel (企業等の行う報奨・研修旅行)、Convention (国際会議)、Exhibition (展示会・見本市) の頭文字。

があるが、米国人は一般的に黒いものを好まない。餡に牛乳を加え、色をやわらげてクリーミー感を出し米国人の心をつかんだ。日本の季節感に固執しないことも重要である。白桃ゼリーは日本では夏の人気商品だが、米国は真冬でも人気が高い。日本の常識を米国に持ち込むと冬の需要を取りこぼしてしまう。

付随サービスにも力を入れ、本業の付加価値を高めることも顧客獲得に役立つ。金子眼鏡（福井県鯖江市）は2000年4月にニューヨークに直営店を出店した。安価な中国製品の大量流入などで日本の事業環境が大きく変化中、ニューヨークで眼鏡作りの「技」に、最先端の「アート・ファッション性」を融合させ、価格競争に巻き込まれない製品を開発する狙いがあった。ニューヨーク店ではきめ細かいサービスにも力を入れている。商品はすべて福井で製造するが、最終調整は店長自身が店舗地下の工房で行う。米国人と日本人では顔のつくりが異なるため、眼鏡のフィット感を高める最終調整が欠かせない。まつ毛が長くマスカラを使用する女性客が多いため、眼鏡がマスカラで汚れないよう、レンズと目の間隔を広めにとる。眼鏡購入後の調整や修理には丁寧に対応する。きめ細かなサービスとファッション・アート性を高めたことで、米国人、特に女性の固定客が増えてきたという。

高級住宅地として知られるアッパーイーストサイドにあるネイルサロン「SAKURA」は、熊本県に本社を置くアレズが運営している。ニューヨークのネイルサロンはマニキュアが主流だが、SAKURAは立体感の出るデザインやデコレーションが可能な高品質ネイルアートを提供する。ネイルだけでなく、周辺サービスにも気を配る。ペディキュアの施術には水が必要だが、通常は持ち運びが可能なジェットバスを使いまわす。同社は清潔感を保つためペディキュア作業席ごとに独立した水回りを確保し、使った水はその都度取り替える。健康志向の米国人客のために、石けん、ローションやタオルなどはオーガニック商品を使用するなど素材にも気を配る。ニューヨークで磨かれたサービスを売り物に、2011年2月には上海への進出も果たした。

米国でサービス業が円滑に拡大するポイントは従業員教育にもある。米国は就労ビザが取りにくいこともあり、日本人ではなく現地人材の活用が重要だ。その際、日本のサービスをいかに浸透させるかが大きな課題となる。

「SAKURA」ではスタッフに月に一度のネイルの技術・サービスに関する試験を義務付けた。不合格の場合は施術にかかわれないという厳しいものだ。このほか、月に数回の休店日に技術・サービスの研修会を開催する。参加は自由だが出席率は高く、向上心が強く能力の高いスタッフが積極的に参加している。ニューヨークでのビ

ジネスの成否はブランド価値をも左右する。斬新なマーケティング戦略と地道な人材教育が激戦区のニューヨークで勝ち残るポイントといえるだろう。

(5) ビジネスリスクへの対応

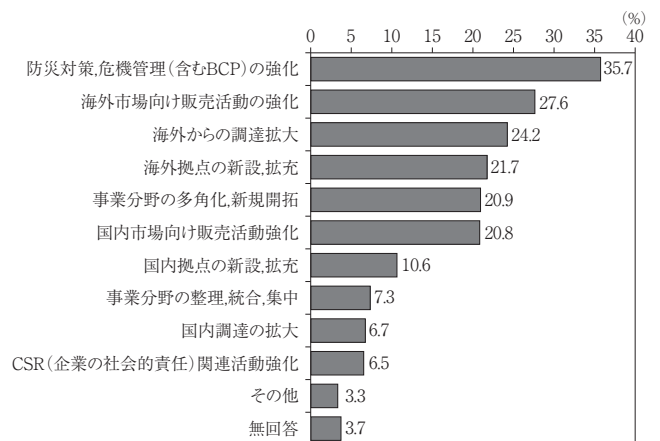
海外ビジネスでは政情不安、外交関係悪化、自然災害、マクロ経済悪化などのカントリーリスク、治安悪化、新興感染症、テロ行為やサイバー攻撃などのセキュリティリスク、法律や規制の改悪、関税・非関税障壁、代金回収、為替リスク、知的財産権侵害、労働争議などのオペレーションリスクなど多くのリスクに直面する。

いずれも現代の日本では自然災害を除き、あまり遭遇しないリスクである。特に2011年は中東諸国の動乱、東日本大震災、欧州債務危機、超円高、タイの洪水など日本企業の海外ビジネスに多くの難題が降りかかった。日本企業による輸出や直接投資などの海外ビジネスが活発化するにつれて、これらのビジネスリスクへの対応の重要度が増している。

■震災後策定が進む事業継続計画（BCP）

東日本大震災を受けて、日本企業の間では危機管理の手法としての事業継続計画（BCP）に関心が高まっている。2011年11～12月に実施したジェトロ海外ビジネス調査で、震災後の事業戦略・方針の見直し内容について聞いたところ、防災対策、危機管理（含むBCP）の強化（35.7%）という回答が最も多かった（回答率2位は海外市場向け販売活動の強化の27.6%）。同回答の企業規模別内訳は、大企業58.6%、中小企業28.2%で、中小企業でも約3割がBCPを重視していることが分かった（図表Ⅲ-16）。また、2011年11月に内閣府が実施した企業の事業継続の取り組みに関する実態調査の結果によると、BCPを策定済みの大企業は2年前の27.6%から大幅に増加し

図表Ⅲ-16 東日本大震災を受けた事業戦略・方針の見直し内容



〔資料〕「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（ジェトロ海外ビジネス調査）」から作成。

45.8%となった。同回答は中堅企業でも2年前の12.6%から20.8%まで上昇した。これにBCPを現在策定中と回答した企業を加えると、大企業の7割強、中堅企業の3割5分に達した。このことから、震災を契機に企業がBCPの重要性を強く認識し始めたことが分かる。さらに、AT&T社が2012年4月に発表した在東京の企業に対するアンケート調査結果によると、回答企業の72%が2012年のIT戦略における優先課題として「事業継続」を挙げるなど、BCPへの意識が相当程度高まっていることが分かる。

企業はBCPをどのように策定しているのか。ルネサスエレクトロニクスは、震災で自動車向け車載半導体（マイコン）を生産する工場の多くが被災し、世界の多くの自動車メーカーの生産が停滞してしまった。特にグループ全体の約15%を生産する那珂工場（茨城県ひたちなか市）は大きな被害を受けた。同社はこれを受けて既存のBCPを改訂。耐震強化、代替生産ネットワークの拡充、顧客とのリスクコミュニケーション強化などの計画を盛り込んだ。リスクコミュニケーションとはさまざまな段階でのリスクを可視化し、対応策を常日頃から顧客と共有すること。震災を教訓に仕掛品の保有場所や数量のリスクコントロールも行い、被災工場が復旧段階で製品を出荷できる体制を構築していく。

日本政府も企業向けの事業継続ガイドライン・指針を内閣中央防災会議、経済産業省、中小企業庁でそれぞれ策定し普及と促進を図っている。また、国際標準化機構（ISO）でも事業継続に関する国際規格策定の検討が進められるなど、国際的にも事業継続に関する動きが広がっている。経済産業省は2011年度第3次補正予算に計上した国内立地補助金支給の可否について、財務の健全性や事業の実施体制のような基本的事項に加えてBCPの策定を条件の一つとした。

■円高対策として決済通貨を変更する企業も

2011年11～12月に実施したジェットロ海外ビジネス調査で、2011年の円高ドル安が企業の売上高や営業利益に与えた影響について聞いたところ、業績悪化と回答した企業が59.9%に及んだ。同調査における円高対策についての最多回答はコストダウン（36.8%）で、次点は特に対策は取っていない（19.8%）だったが、決済通貨変更（8.8%）という回答もあった（図表Ⅲ-17）。

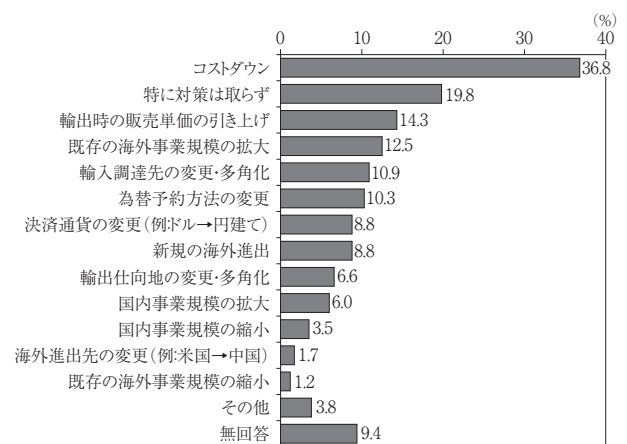
円高の影響はジェットロのその他のアンケート調査でも多く確認される。2011年7～8月に実施した「在米国日系企業経営実態調査」では、企業のコスト上昇の主要因として原材料価格などの高騰（68.5%）に次ぎ、円高（60.0%）が2位に挙げられた。回答企業からも「米国に進出している日系自動車部品メーカーの効率化努力も限界。ウォ

ン安で韓国企業の追い上げもあり、経営は板挟み状態。現状の円高水準ではコスト削減だけでカバーするのは大変厳しい」との具体的な声も上がった。2011年10～11月に実施した「平成23年度農林水産物・食品輸出に関するアンケート調査（ジェットロ）」でも、回答企業の81.2%が円高によって輸出にマイナスの影響と回答。対策としてはコスト削減（29.1%）、特に対応なし（19.7%）、輸出価格へ転嫁（16.2%）、高付加価値品の輸出増加（15.4%）、円建て取引増加（13.7%）との回答順だった。

円高で為替差損が発生しないようにするには、為替予約に工夫を凝らすとともに輸出決済通貨を円建てにする努力も必要だ。しかしながら日本の輸出決済通貨における円建て輸出比率は、2000年下半期の36.1%から2011年下半期の40.3%まで、11年間で4.2%ポイントしか上昇していない。

そのような中で、ジェットロがインタビューした中小企業の中には高度な製造技術や技術提案力などの強みを背景に円建て輸出を行い、為替差損リスクを回避している企業もある。例えば、小型ポンプなど精密加工部品製造販売のタカコ（京都府相楽郡）の主要顧客は、ボッシュなど世界のグローバル企業が名を連ねる。納入先は世界各地に散らばっているため、取引が拡大するにつれて決済通貨に占めるドルやその他通貨の取引比率が高まりコストと業務管理の両面で長年の課題となってきた。一方、同社は顧客との直接取引でニーズや問題点を的確かつ深く把握し、常に技術的な解決を提案する長年の努力を積み重ねて交渉力を強化。約10年前に世界中の顧客を回って円建て決済を要請するとともに製品価格の値引きを提案した。交渉は難航したが、製品価格自体を自発的に下げるといった提案がめずらしかったこともあり、円建て決済を受け入れる顧客が徐々に増えていった。今ではほぼ

図表Ⅲ-17 円高に関して実施した対策



〔資料〕「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（ジェットロ海外ビジネス調査）」から作成。

全世界で円建て決済が実現したという。ただし円建て決済へのこだわりはコストだけが理由ではない。同社は精密加工部品メーカーとして「ものづくり」に没頭する業務環境をつくるのが何よりも重要との姿勢を崩さなかった。為替相場への対応に翻弄され、リスク管理に時間を割き、専任スタッフを置くようなことは避けたいとの判断もあった。「ものづくり」という、自社が最も得意とする部分にリソースを投入するという確固とした方針が、円建て決済の実現を目指す動機となったといえる。前述のジェットロ海外ビジネス調査では円高対策として「決済通貨を変更する」と回答した企業数が140社に上った。輸出決済通貨の見直しはいま一度検討する価値がある対策だ。

■中国の知的財産権侵害は依然として問題

2011年11～12月に実施したジェットロ海外ビジネス調査では、輸出の際の阻害要因について、関税が高い・通関手続き、輸入規制、代金回収など輸出先企業の対応、知的財産権侵害という順で回答があった（図表Ⅲ-18）。知的財産権侵害を問題とした回答を輸出相手国別にみると、

中国が92.9%を占めた。

経済産業省は2012年4月に同年1～3月に実施した「中国における知的財産権侵害実態調査」の結果を発表した。それによると、2010年度に中国で知的財産権侵害の被害を受けたという回答は62.9%にのぼった。その内容については、商標権侵害（被害件数全体の62.4%）、著作権侵害（同26.4%）、意匠権侵害（同10.4%）が挙げられた。なお、知的財産権侵害ありと回答した企業のうち、「行政機関による取締まり」、「刑事手続きを利用した取締まり」、「裁判所での民事訴訟」などの救済手段を利用した企業は59.0%だった。

中国での模倣品業者の手口は年々巧妙化している。日本企業の対策としては、まず、特許や商標など必要な知的財産権の登録が不可欠である。次に、実際に模倣品や海賊版が市場に出回ったら速やかに行政や司法のルートを通じて行動を起こす必要がある。中国政府による摘発強化については、「処罰内容が不十分」「処罰結果が通知されない」など対応が不適切と感じる日本企業は依然として多いが、刑事部門を中心に一定の効果もある。

図表Ⅲ-18 輸出阻害要因がある国・地域とその内容

主な輸出阻害要因	全体	中国	インド	韓国	ロシア・CIS	ブラジル	インドネシア
	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
各国・地域が言及された回答数と回答企業数に占める割合	2,121	747	136	105	79	75	69
高関税	409	225	59	46	18	51	16
通関手続き	409	285	39	7	34	18	25
その他輸入規制（厳しい規則、国内規制と異なる等）	345	213	28	14	33	20	23
輸出先企業の対応（代金回収など）	268	185	28	17	16	4	12
知的財産権侵害	219	202	6	14	0	0	3
輸入規制（放射線物質関連）	163	103	1	28	13	3	4
輸出相手国の物流（インフラ整備等）	161	55	55	2	11	8	15

〔資料〕「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（ジェットロ海外ビジネス調査）」から作成。

2. グローバル人材の確保・育成に向けた取り組み

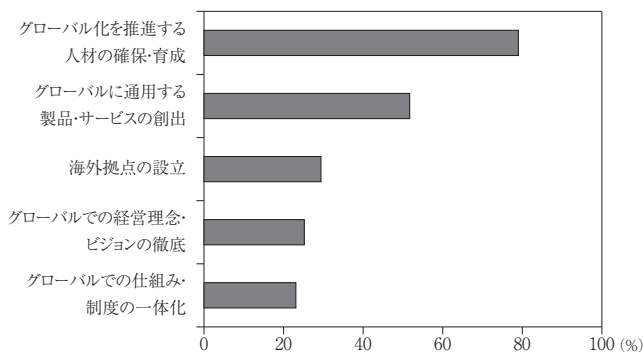
(1) グローバル人材が海外展開の鍵を握る

■ 拡大するグローバル人材の役割

日本企業が海外展開を行う上で大きな課題となるのが「グローバル人材」の確保、育成、活用である。2010年に経済同友会が実施した「企業経営に関するアンケート調査」で、グローバル化の推進にあたって、「グローバル化を推進する人材の確保・育成」を課題とした企業は79%と、2位の「グローバルに通用する製品・サービスの創出」を大きく上回り、最大の課題と認識されている（図表Ⅲ-19）。

「グローバル人材」とは何か。業種や規模、海外ビジネス経験などによりさまざまだが、能力面からとらえると、外国語でのコミュニケーション能力を前提に、①行動力、②発信力、③異文化活用力を備えた人材といえるだろう（図表Ⅲ-20）。①行動力については、海外市場開拓では、基礎的な資質の中でも特に未知の領域に積極的にチャレンジする力が求められる。②発信力は、国際ビジネスの場では互いの意見が異なることを前提に、議論しながら合意形成を図ることが多いため、自分の立場や意見を相手に伝える力も重要と考えられる。③異文化活用力とは、日本と異なる価値観やコミュニケーション方法を認識し、違いを善悪や優劣で判断せず、価値観が異なる相手と協力して仕事を遂行する能力や姿勢を指す。加えて、異なる文化の人材が持つ強みを認識し、その強みを活用することで新しいアイデアや価値を生み出すことも、異文化活用力の重要な要素だろう。なお、外国語能力については、ビジネスレベルの英語に加え、非英語圏で対消費者サービスを行う場合や、英語が浸透していない国・地域でビジネスを行う場合などは、現地語でのコミュニケー

図表Ⅲ-19 グローバル化推進のための課題



〔注〕 回答企業数 (n=381) に対する項目ごとの回答数の割合。

〔資料〕 経済同友会「企業経営に関するアンケート調査」(2010年2～3月)

ション能力も必要になる。自社にこれらの能力を備えた人材が不在または不足している場合は、研修などで社員を育成するか、外部から新たに人材を確保する必要がある。また、海外展開に携わる中間管理職や、グローバル化を進める企業の経営者・幹部は、①から③の要件に加えて、海外ビジネス経験や業務上の専門知識、リーダーとしてのグローバルな視野や人脈などが求められる。

グローバル人材の重要性が注目されている大きな理由の一つは、海外市場の位置付けが高まっていることだろう。ジェトロの日本企業に対するアンケート^(注6)では、回答企業の2010年度の売上高と営業利益に占める海外市場の比率はそれぞれ28.1%、28.7%であった。地域別にみると、「アジア大洋州」が売り上げ全体の17.4%、営業利益全体の18.5%を占めており、売り上げと利益の2割近くをアジアから稼ぎ出していることになる。

「海外事業活動基本調査（経済産業省）」でアジア地域の製造業現地法人の販売先をみると、2010年度の日本向け販売は18.2%と、ここ10年で（2001年度は24.6%）少しずつ比重が下がっている。これに対して、現地（所在国内）向け販売比率は47.9%から59.5%に上昇した。そのうち65.9%は日系企業以外向けとなっており、日本企業の海外拠点にとって、現地市場向けの販売の位置付けが大きく拡大している。

日本企業の大規模な海外展開は、85年のプラザ合意以降に、製造業が東南アジアなどに生産機能を移管した時期にさかのぼる。当時、日本企業の社員に主に求められる

図表Ⅲ-20 グローバル人材に求められる能力

外国語でのコミュニケーション能力(英語等)

①行動力

三つの要件

海外ビジネスでは、基礎的な資質の中でも、未知の領域に積極的にチャレンジする行動力が特に求められる。

②発信力

海外では互いの意見が異なることを前提に、議論しながら合意形成を図ることが多いため、自分の立場や意見を相手に伝える発信力も重要。

③異文化活用力

日本と異なる価値観やコミュニケーション方法を認識。違いを善悪や優劣で判断せず、価値観が異なる相手と協力して仕事を遂行する。加えて、異なる文化の人材が持つ強みを認識し、その強みを活用することで新しいアイデアや価値を生み出す。

追加要件

- ・ 海外ビジネス経験(駐在経験等)、当該職種に必要な専門知識、リーダーシップ・マネジメント能力(外国人スタッフを含む)。
- ・ グローバルな視野や人脈等。

〔資料〕 経済産業省および日本経済団体連合会等資料、企業へのヒアリングなどを基に作成。

〔注6〕 「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ海外ビジネス調査)

ていたのは、日本の生産方法を基に、日本と同じように生産が行えるようにすることだった。しかし海外を「市場」としてとらえると、求められる役割は大きく変わる。部品などの製造業にしても、現地サプライチェーンの中での位置付けを確立するため、販路開拓や調達先の選定、物流・サービス網の構築など、地場企業への営業やネットワークの強化が重要となってくる。「内需型」とされる食品、日用品や外食、小売などサービス企業が海外に進出した場合、従業員は消費者への対面販売など、より市場に密着した業務を行う必要が出てくる。ターゲットとする消費者の嗜好やニーズ、流通制度や商習慣などをしっかりと理解した上で、販売戦略を考え実行することが必要とされる。特に、消費が急拡大している新興国では、現地の状況に合致した事業展開の成否が、販売を大きく左右しかねない。さらに、海外での事業拡大に伴い、人材の確保・育成や財務・経理などのマネジメント業務についても、現地に対応するケースが増えるだろう。ジェトロの調査^(注7)によると、日系企業以外の現地向け売上

高比率を拡大するという企業は62.5%に達している。多くの企業が現地市場向け販売を拡大しようとしており、そのための人材が今まで以上に求められることになる。

■期待される若手社員の早期海外派遣の効果

このような状況を反映し、グローバル人材の確保・育成について、大手企業を中心にさまざまな取り組みが行われている(図表Ⅲ-21)。近年は、グローバル人材の育成が国際競争力を左右するという問題意識が従来以上に浸透し、研修方法にも新たな傾向や工夫がみられるようになった。

その一つが、若手社員の早期海外派遣への取り組みである。日立製作所は2011年度からの2年間で、従来の10倍の規模にあたる2,000人を海外に派遣する。日本人が少ない環境で「タフな体験を重視」して派遣先を選定し、数週間から半年程度の73コースを準備している^(注8)。大手商社やメーカーなど、若手社員を早期に海外に派遣する企業は多い。トヨタ自動車のように入社前の内定者を短期海外留学させる制度を導入する例もある。

図表Ⅲ-21 大手日本企業によるグローバル人材の確保・育成に関する取り組み事例

(1) 若手社員を中心とする早期海外派遣

日立製作所	2011～12年度に直前の2年間に比べて10倍の2,000人の若手を海外へ派遣。3分の2は新興国へ。大学・高専卒の採用全体に占める外国人の割合を現在の倍となる10%程度に高める方針。
JFEスチール	インドでの1カ月の英語研修を実施。2011年度に20人程度派遣し、2年目以降は約40人派遣予定。提携先のインドJSW社との人事交流や外国人留学生の採用増も進める。
トヨタ	2011年度から内定者向けの短期海外留学プログラムを開始。
旭化成	若手社員10人を1年間海外子会社で実務研修させる制度を2012年4月から導入。
ヤマハ発動機	入社後30歳までの海外経験者が50%である現状から、入社4年までに100%の社員が出張、駐在などの海外経験を積むプログラムを実施。

(2) 次世代リーダー育成のための海外研修

三井物産	2011年からハーバード大学の協力で「次世代幹部養成講座」を開講。約半数は海外採用社員および海外関係/パートナー企業から参加。
東芝	アジア域内または全世界の幹部社員等を対象に、シンガポールで集中的に研修を実施。
横河電機	2011年6月、シンガポールに幹部育成機関「ヨコガワ・リーダーシップ・インスティテュート」を設立。経営幹部に必要なスキルや能力を備えた人材育成を目的に、今後3年間で100人程度の幹部研修を行う計画。
住友化学	2012年1月、シンガポールの研究複合施設「フュージョノポリス」にグローバル人材育成施設「スミトモ・ケミカル・トレーニング・インスティテュート」を開設。アジア太平洋地域内で横断的な研修を実施し、次世代リーダーの育成を目指す。
ソニー	2012年1月、シンガポールに次世代幹部の育成機関「ソニー・ユニバーシティ」を開校。初の海外キャンパスとなる。ソニーの世界の従業員を対象に、幹部人材の育成を行う。

(3) 留学生等、外国人材の採用拡大

東芝	東南アジアの大学からの直接雇用者を年100人程度にすることなどにより、日本で働く外国人従業員を2014年度までに現在の3倍の1,000人規模に引き上げる。
IHI	日本国内での留学生採用に加え、2008年からは韓国での新卒採用を開始。国内の留学生採用と合わせ2009年には15人、2010年には6人の外国人社員を採用。
日立造船	外国人留学生の新規採用枠を現在の3%程度から2017年度までに30%に引き上げる。
富士通	2006年から外国籍の人材採用を進め、毎年30～50人を採用。
ファーストリテイリング	2013年春以降、新卒採用1,500人のうち1,200人を外国人にする方針。
イオン	2020年度に日本人と日本人以外の従業員の比率を同じにする目標を掲げる。
ローソン	2008年4月入社 of 定期採用から外国人の正社員採用を本格化。中国、韓国、ベトナム出身者などを積極的に採用。

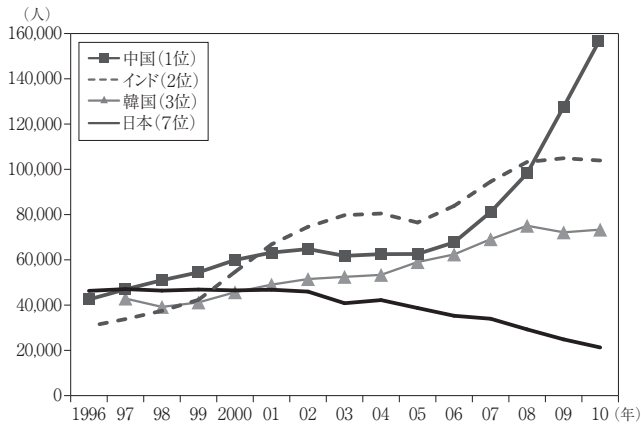
[注] 特徴的な取り組みを抽出したもので、各社の取り組み内容を網羅するものではない。

[資料] 各社発表資料、報道資料などを基に作成。

(注7) 「平成22年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

(注8) 「グローバルなリーダー人材の育成と活用研究会」中間報告(2011年11月25日産業競争力懇談会)

図表Ⅲ-22 日本、中国、韓国、インドから米国への留学生数



〔注〕 国名の横の数字は2010年の出身国別留学生数順位。4位以下はカナダ、台湾、サウジアラビアの順。

〔資料〕 米国国際研究所 Open Doors 2011から作成。

若手社員の早期海外派遣は、将来、効果を上げる可能性が十分あると言えそうだ。早稲田大学政治経済学術院の白木三秀教授は、海外派遣者のミッション（使命、役割）達成に影響を与える要因を分析した^(注9)。そこでは、過去の海外勤務経験が現在の海外赴任での役割を達成するために、大きなプラスの影響を与えることが明らかになっている。若い時に海外経験を積むことが、海外業務で成果を上げるために有効であることを示唆している。

最近の若者が海外に出たがらず、「内向き」だと評する声は多い。産業能率大学が2010年に実施した「新入社員のグローバル意識調査」では、約半数が海外勤務に消極的との結果が出ている。しかし、海外志向は二極化しており、「どんな国でも働きたい」という新入社員も27%存在している。さらに、海外留学を経験している人に限るとこの比率は48%となる。留学経験者には、もともと海外志向が強い人が多いという要因もあるだろうが、若いうちの海外経験が、海外赴任への積極性を生み出す効果がうかがわれる。

日本の海外留学生は2003年の約8万3,000人をピークに減少傾向にある。2009年には5万9,923人となり、1996年以来の6万人割れとなった（文部科学省2012年1月23日発表）。特に米国への留学生は減少が著しい。米国での留学生の出身国のうち、1997年度までは日本が1位であったが、その後急増した中国、インド、韓国に大きく引き離された。2010年度には7位となっており、人数はピーク時の半分以下だ（図表Ⅲ-22）。このような減少傾向を反転させるため、さまざまな取り組みが行われている。東京大学が検討を表明した秋入学の導入でも、海外留学を

(注9) 文部科学省の早稲田大学コンソーシアム（海外経営専門職人財養成産学連携プロジェクト。G-Map）による調査。

促進することが狙いの一つだ。留学などの若年層の海外経験の増加は、企業による入社後の対応では限界があり、このような取り組みの成果が期待される。

■海外研修で次世代リーダーの育成を目指す

経営のグローバル化が進展する中、経営幹部や海外ビジネスの現場リーダーである中間管理職においても、果たすべき役割が高度化・多様化している。こうした中、最近ではグローバルな視点から次世代リーダーの養成に取り組むため、特に幹部向け研修のレベルアップを図る大手企業も増えており、海外の著名な高等教育機関との連携などにより、海外で集中的に研修を実施するケースが出ている。

三井物産はハーバード・ビジネス・スクールの協力を得て「Mitsui Global Management Academy (GMA)」という研修を行っている。30人の参加者のうち、半分は本社採用社員、残り半分は現地法人や関係企業、パートナー企業の社員だ。日本で2週間、ボストンで2週間。ボストンでは経営学者のマイケル・ポーター氏をはじめ一流の教授陣が講師を務める。

東芝は仏経営大学院インシアードと提携し、シンガポールで、アジア太平洋地域の現地法人の中間管理職を対象とした研修プログラムを2010年10月から実施している。幹部候補生にマネジメント、リーダーシップスキルの研修を行い、経営の現地化を図る狙いがある。

シンガポールでは、東芝以外にもアジア域内や全世界の社員を対象にした研修を集中的に行う事例が出ている（図表Ⅲ-21）。在シンガポール日本法人が、域内の子会社などに対し人事や労務管理、人材育成を担うケースが増えていることが要因の一つである^(注10)。また、インシアードや米シカゴ大学ブースビジネススクールなど、企業向け研修プログラムを提供する欧米系の優れた教育機関の存在や、世界各国からの交通アクセスが容易であることなどにより、研修実施地としてシンガポールの魅力が高まっていることなどが背景にある。

■外国人人材の採用を拡大

留学生など外国人人材の採用を拡大する動きも活発になっている。大手製造業では、東芝が東南アジアからの本社採用枠を拡大し、日本で働く外国人従業員を2014年度には現在の3倍にあたる1,000人規模にまで増やす予定

(注10) 2011年12月から2012年1月に実施した「第3回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関する調査」（実施機関：ジェトロシンガポール、シンガポール日本商工会議所、在シンガポール日本国大使館。有効回答数212社、有効回答率33.8%）によると、地域統括機能を有する日系企業90社のうち、「人事・労務管理・人材育成」機能を持つ企業の比率が2007年時点の43.0%から68.4%へ25.4ポイント上昇した。

だ。IHIは日本国内での留学生採用に加え、2008年からは韓国でも新卒採用活動を始めるなど、外国人の採用に取り組んでいる。グローバル化に伴い個別市場のニーズを徹底的に把握するとともに、グローバル・ネットワークの中で国籍などにとらわれず優秀な人材を適切に配置し、製品・サービスを効率的に提供するため、組織・体制作りの土台となる人材のダイバーシティ（多様性）を確保したいとの考えがある。

外国人正社員の採用は小売業などでも活発だ。ユニクロを展開するファーストリテイリングは2013年春以降、新卒採用1,500人のうち1,200人を外国人にしている。海外での店舗展開を加速させる中、現地での店舗運営や消費者ニーズへのきめ細かな対応は緊急の課題だ。イオンは2020年度に日本人と日本人以外の従業員の比率を同じにしている。ローソンも積極的に外国人を採用しているが、日本国内で地域のニーズに合致した店舗を作っていくことが主な目的だ。女性、外国人の正社員を増やしてダイバーシティを確保し、従来にない発想で多様化する消費者のニーズに対応したいとしている^(注11)。

■留学生は増加傾向。ビジネスへの活用が課題に

日本学生支援機構によると、留学生総数は2000年頃を境に急増し2010年には14万1,774人と過去最高を記録した。2011年5月1日現在の日本における留学生総数（高等教育機関在籍者数）は、東日本大震災の影響などにより前年比2.6%減の13万8,075人であった^(注12)（図表Ⅲ-23）。アジアが全体の93.5%を占める。国別では中国（8万7,533人、63.4%）が最多で、以下韓国、台湾、ベトナム、マレーシア、タイと続く。

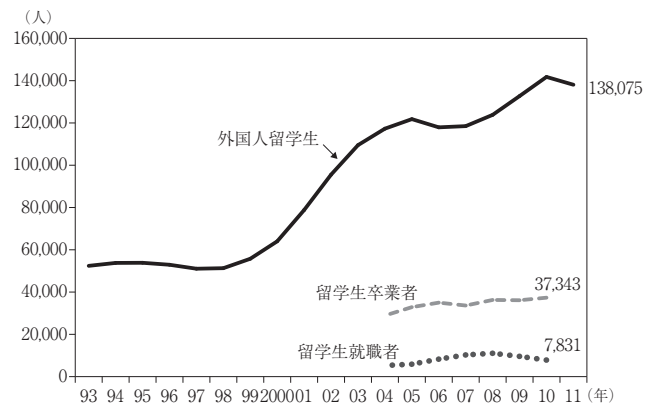
2000年代に中国人を中心に留学生が急増した背景には、中国の経済成長に伴う留学熱の高まりや高学歴志向による大学院留学生の増加などさまざまな要因があるが、日本側でも国際化教育に力を入れる大学の開学や学部の新設が相次いだ。例えば、2000年4月に開学した立命館アジア太平洋大学（APU）は、英語、日本語の二言語教育を実践しており、78カ国、2,554人の留学生が学んでいる（2011年11月1日時点）。大学別の留学生数で国内最多（3,393人、2011年5月1日時点）の早稲田大学は、2004年に「国際教養学部」を開設。ほぼすべての授業を英語で

行なっている。両校以外にも英語による授業数の拡大、海外における募集活動など、多くの大学が地道な取り組みを行っている。日本政府も2008年7月、2020年をめぐりに留学生受入れ30万人を目指す基本計画を策定した。優秀な留学生を戦略的に獲得するため、関係省庁や教育機関が連携し、大学の情報発信強化や英語のみによる学位取得の促進など、さまざまな対策を進めていく考えだ。

外国人留学生を日本企業の海外ビジネスに生かす観点からは、課題として以下の2点が指摘できるだろう。一つは、留学生の日本における就職促進である。2010年に日本国内での就職を目的に在留資格の変更を行った外国人留学生は7,831人であった^(注13)。2000年と比較すると約3倍に増加している。日本学生支援機構の調査では、2010年度に日本の大学、大学院、専門学校などを卒業した留学生は約3万7,000人であったため、卒業生のうち日本国内で就職した留学生は2割程度にとどまるとみられる（図表Ⅲ-23）。一方、2010年に同機構が私費留学生を対象に実施した調査では、約6割の学生が卒業後に日本で就職したいと回答しており、留学生の就労意欲との間に乖離がみられる。海外展開の強化を目指す日本企業にとって、異文化対応力や外国語能力などを備えた外国人留学生を活用する余地はまだありそうだ。

留学生の出身国の拡大も課題の一つである。現在、留学生の出身国は中国、韓国、台湾で約8割を占める。一方、前出のジェトロのアンケート調査によると、「輸出の拡大を図る」または「今後輸出を検討する」とした日本

図表Ⅲ-23 日本における外国人留学生数と留学生卒業生数、就職者数の推移



〔注〕①「外国人留学生」は各年5月1日時点の大学、短期大学、高等専門学校等への在籍数。
 ②「留学生就職者数」は、日本企業への就職を目的とした在留資格の変更が許可された件数。
 ③「留学生卒業生数」は年度計、「留学生就職者数」は暦年計。
 〔資料〕法務省、日本学生支援機構（JASSO）資料を基に作成。

〔注13〕法務省入国管理局「平成22年における留学生等の日本企業等への就職状況について（2011年7月）」

〔注11〕高度人材受入推進会議第3回会合（2009年2月23日開催）配布資料。
 〔注12〕独立行政法人日本学生支援機構「平成23年度外国人留学生在籍状況調査結果（2012年1月20日発表）」。「留学生」とは、「出入国管理及び難民認定法」別表第1に定める「留学」の在留資格により、日本の大学（大学院を含む）、短期大学、高等専門学校、専修学校（専門課程）及び大学に入学するための準備教育課程を設置する教育施設で教育を受ける外国人学生をいう。

企業の輸出先として、最も多かったのは中国だが、次いで米国、インド、インドネシア、タイとなった。今後（3年程度）海外で新規投資や既存拠点を拡充する国・地域についても、中国に次いでタイ、米国、インドネシア、ベトナムが上位を占めている。今後は中国、韓国、台湾など留学生を多く受け入れてきた国・地域に加え、アジア新興国を中心に、日本企業が海外展開の対象とする国・地域からの留学生の確保に力を入れることが、アジアへの展開を図る企業への後押しとなるだろう。

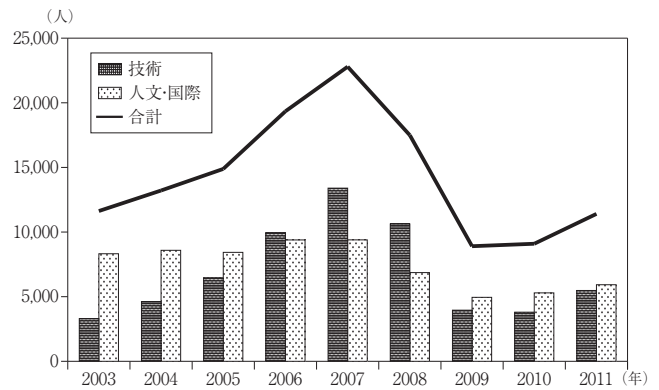
■質・量ともに伸び悩む高度人材の受け入れ

高度な知識・技能を持つ外国人の高度人材の活用も、海外展開を図る日本企業にとって重要なポイントの一つだ。高度人材受入推進会議報告書（内閣府・高度人材受入推進会議、2009年5月29日）によると、日本が積極的に受け入れるべき高度人材とは「国内の資本・労働とは補完関係にあり、代替することができない良質な人材」であり、「わが国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、労働市場の効率性を高めることが期待される人材」とされており、具体的な活動分野として、学術研究や新製品・技術の開発、グローバルな事業展開などのための企業経営・管理などが挙げられている。

法務省入国管理局の資料によると、2010年に日本国内での就職を目的に専門・技術的分野の在留資格を取得した外国人（以下、高度人材）は9,095人であった^(注14)。国別にみると中国が全体の20.5%（1,864人）と最も多く、以下米国、韓国、インドと続く。業種別では非製造業が全体の82.9%（7,539人）を占め、中でもコンピュータ関連が2,008人と最も多い。高度人材の在留資格交付数は2002年以降、国籍では中国、業種ではコンピュータ関連を中心に徐々に増加し、2005年には中国が米国を上回った。2009年には景気低迷の影響などもあり、技術系（コンピュータ関連）の人材を中心とするアジア各国が急減し、ピーク時の半分以下となった（図表Ⅲ-24）。国・業種の傾向にも大きな変化はなく、高度人材の受け入れは質・量ともに伸び悩んでいるといえるだろう。

こうした中、政府は2012年5月から高度人材に対する出入国管理上の優遇制度を導入した。高度人材の活動内容を学術研究活動、高度専門・技術活動、経営・管理活動の3つに分類し、それぞれの特性に応じて学歴、職歴、年取などの項目ごとにポイントを設け、合計が一定点数に達した場合に、出入国管理上の優遇措置を付与する。

図表Ⅲ-24 外国人高度人材への在留資格交付件数



〔資料〕法務省入国管理局「日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について」を基に作成。

優遇措置の内容としては、複合的な在留活動の許容や在留期間「5年」の付与、在留歴に係る永住許可要件の緩和などが盛り込まれている。

諸外国も、英国やカナダが日本に先駆けてポイント制を導入するなど、専門的・技術的分野の技能者を中心に、本国経済・産業等の発展に寄与しうる高度人材の獲得に取り組んでいる。日本においても、ポイント制をはじめとする各種施策・環境整備により、企業のニーズに合った高度人材の受け入れが進むことが期待される。

(2) 人材の確保・育成に取り組む中小企業

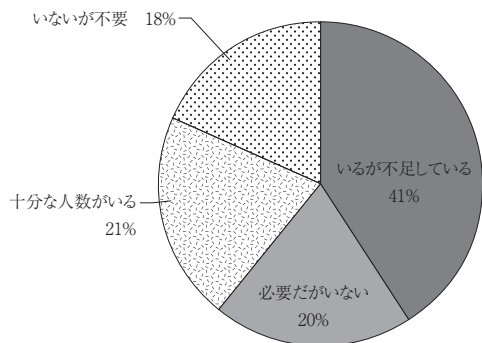
■人材不足が中小企業の海外展開の制約に

グローバル人材の確保・育成は、中小企業にとっても大きな課題となっている。中小企業庁の調査によると、海外ビジネス（輸出または直接投資）を行う中小企業のうち約6割がグローバル人材について「いるが不足している」または「必要だがいない」と回答した（図表Ⅲ-25）。従業員300人超（資本金3億円以下）の中小企業では約9割に達する。グローバル人材の不在・不足による影響については、「海外市場で見込んでいた売上・利益を達成できない」（33.6%）や「海外拠点を設けず、増やせない」（28.5%）という回答が上位を占めた。人材の問題は中小企業の海外展開の足かせとなっている。

ジェトロが行ったヒアリングによると、グローバル人材の確保・育成に関し、中小企業が直面している課題は3つに大別できる（図表Ⅲ-26）。中でも多くの企業が課題として挙げたのが、自力での人材育成が難しいという点だ。大企業ではグローバル人材の確保・育成のために比較的大掛かりな取り組みが行われているが、資金、時間、人員などに限りがある中小企業にとって、同様の取り組みを行うことは難しい。労働政策研究・研修機構が2010年2～3月に機械・金属関連の中小企業を対象に行った調

(注14) 法務省入国管理局「平成22年における日本企業等への就職を目的とした「技術」または「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について（2011年7月）」

図表Ⅲ-25 海外展開するために必要なグローバル人材の有無



〔資料〕中小企業庁委託「平成23年度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、三菱UFJリサーチ&コンサルティング)から作成。

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

人材の確保に関しては、海外駐在員候補者がいないという声もあった。これには、海外展開の経験が乏しく現地での具体的な業務や生活のイメージがわからないため、社員の中から海外駐在に適した人材を絞り込めないというケース(自動車販売・整備)のほか、「社内に海外駐在の希望者がいない(水産物製品関係)」という声も少なくない。一般に、海外勤務では仕事や生活環境の変化などさまざまな苦勞が伴う。若手人材を中心に「内向き志向」

があるともいわれる中、海外赴任要員の確保に苦心する中小企業は多い。

その他の課題としては、「採用活動で、国際ビジネスを行うのに適した学生を集めることが難しい(物流)」など、採用そのものの難しさが挙げられる。日本企業全体でグローバル人材への需要が高まる中、「語学力だけでない」優秀な人材を、中小企業が通常の採用活動の中から確保することの難しさが見てとれる。

外国人社員の人的ネットワークや目利き力をビジネスに生かす

こうした中、外国語能力や異文化活用能力などを備えた人材として外国人留学生を採用し、海外ビジネスの拡大につなげている中小企業も少なくない(図表Ⅲ-27)。

センコン物流株式会社(宮城県名取市)では5人の外国人社員が母国とのビジネスに取り組んでいる。同社は、ロシアや中国を中心に国際物流業務を手がけるとともに、顧客から製品を買い取り、海外市場で販売を行うといった商社機能も併せ持つ。言語だけではなく、現地の商習慣に関する知識や理解も同社のビジネスにとって不可欠であり、母国の商習慣に明るい外国人材は、同社の海外ビジネスにおける貴重な戦力となっている。加えて、久保田晴夫社長は「ネットワーク」の重要性も指摘する。親類や友人など、進出先の市場に既にネットワークがある外国人材は、「出身国とのビジネスで活躍できる素地が大きい」という。また、母国と日本のそれぞれをよく知る外国人材は、日本商品の海外市場での販売可能性についての目利きができる。同社のロシアでの化粧品ビジネスは、ロシア社員が日本の化粧品のロシア市場での可能性に着目したことをきっかけに始まった。外国人材が間に入ることで、海外ビジネスがスムーズに進むことも多い。中国人社員の張曉静氏によれば、「自分が窓口となることで、中国人顧客は安心感を得ている」という。

外国人材が間に入ることで、海外ビジネスがスムーズに進むことも多い。中国人社員の張曉静氏によれば、「自分が窓口となることで、中国人顧客は安心感を得ている」という。

第三者からの推薦、紹介で留学生を採用

センコン物流の外国人社員のうち、中国人社員2人は日本への元留学生である。一般的に、母国と日本での生活経験を持つ留学生は双方の文化に対する理解が深い。個人差はあるものの日本語で

図表Ⅲ-26 海外展開を図る中小企業が人材面で抱える問題点

課題	コメント
課題①： 社内での人材育成が困難	【自動車部品メーカー】国際ビジネスに精通する社員の育成が追いついておらず、社長自らが国内営業と同時に海外シフトが進む顧客への対応にも奔走。人材育成はしたいが、それに割く時間と資金面での余裕がない。
	【技術商社】中小企業の海外展開には短期的な結果が求められる。時間をかけて人材を育成している余裕はない。
	【金属加工メーカー】外国語の堪能な人材、国際ビジネス経験のある人材が社内におらず、社内でそれらを教育する場がない。
課題②： 人材の採用が困難	【機械メーカー】国内中心のビジネスだったため、海外営業を担当する気力のある人材が社内にはいない。募集しようにも、方法が分からないし、生活上不慣れな地域に来てくれる人材がいるとも思えない。
	【物流】採用活動で、国際ビジネスを行うのに適した学生を集めることが難しい。語学を学んだという日本人はいるが、教科書で学んだ知識では不十分。
課題③： 海外駐在員候補者がいない	【自動車販売・整備】海外進出を検討中だが、現地設立の法人を運営する人材がいない。社内育成は難しいので外部登用や現地登用を考えたが、現地で自社を代表してもらうため、どのように優秀な人材を見極めればいいのか困っている。
	【製造メーカー】現地の生活に対応できる人材がいない。現地人の登用を考えているが、人材が見つからない。
	【水産物製品関係】海外駐在の希望者がいない。若手社員もいるが、進んで希望はしない。

〔資料〕各社へのヒアリングから作成。

図表Ⅲ-27 中小企業によるグローバル人材確保・育成の取り組み事例

	企業名	業種		取り組み内容
人材確保	センコン物流 (宮城県名取市)	物流業	留学生	元留学生など、日本での居住経験が長い外国人人材が母国とのビジネスに取り組み。商習慣に対する理解や言語能力に加え、現地でのネットワークを持つこと、日本商品に対する目利きができることなどが強み。
	スズキ (大分県大分市)	半導体製造装置 などの販売・輸 出入	留学生	地元での就職を考えていた韓国人留学生に立命館アジア太平洋大学 (APU) キャリアオフィスが同社を紹介。韓国語、日本語、英語を生かし、韓国、台湾からの輸入業務などを担当。文化や商習慣の違いを把握し、日本人社員と協力しながら取引先と顧客 (日本企業) の間を調整することも重要な役割の一つ。
	松本工業 (福岡県北九州市)	自動車部品製造	海外研修生	外国人技能実習制度により受け入れてきた元海外研修生から、中国拠点の幹部候補生を採用。現地の労働環境に対する理解や言語能力に加え、研修経験を通して自動車産業の生産管理方式や自社の企業文化に習熟していることが強み。
	スナーク (東京都台東区)	システム開発	海外研修生	交流協会の「中小企業研修事業」の補助金スキームを活用し、台湾法人で採用した現地社員の本社研修を実施 (1年間)。現在は本社で「ブリッジ・システムエンジニア」として主に台湾進出日本企業の顧客開拓を担当。なお、同社員はTAITRA「グローバル人材育成プログラム」の修了生。
	月電ソフトウェア (福島県福島市)	システム開発	海外での業務 経験がある日 本人	SEとしての活動経験を持つ青年海外協力隊経験者が、日本のクライアントの要望と現地スタッフの間を調整する「ブリッジSE」として、フィリピンの開発拠点で勤務。SEの知識だけではなく、海外生活に慣れていて、現地スタッフとのコミュニケーション能力が高いことが強み。
	昭和機械商事 (大阪府大阪市)	チェーン、コン ベヤの製造・販 売	海外での業務 経験がある日 本人	青年海外協力隊経験者が、海外工場の立ち上げ時における現地での調整や交渉を担う。開発途上国の厳しい環境への適応・対応力が強み。
	大信製作所 (千葉県松戸市)	アイスモールド (水溶解型) の 製造販売	専門家 (企業OB人材)	米国、シンガポールなどへの販路開拓のため、千葉県およびジェトロの支援スキームを活用し、日本貿易会のNPO法人である国際社会貢献センター (ABIC) の紹介で専門家 (企業OB人材) を確保。
人材育成	ドーテクノス (福岡県北九州市)	技術商社	取引先や公的 機関の支援な ど外部ネット ワークを活用	・取引先の海外部門に若手社員を2年間派遣、海外展開を担う人材の育成が目的。 ・全社員を対象とした英語研修をスタート。成績優秀者には、海外展示会への参加などのインセンティブを与える。会社としての英語力強化とともに、海外業務を志す人材の発掘が目的。
	ジョブ (神奈川県横浜市)	携帯型X線装置 製造・販売		ジェトロなど公的機関の海外展開支援サービスを積極的に活用し、海外展開を進めている。海外ビジネス経験が豊富な専門家と海外展示会へともに出展することなどを通して、ノウハウを社内に蓄積。

〔資料〕各社へのヒアリング、国際協力機構資料、新聞報道等から作成。

の意思疎通に不自由がなく、日本企業での勤務にもなじみやすい。加えて、留学生は日本と母国との「橋渡し」になることを動機の一つに日本での就職を希望するケースが多く、海外市場と日本企業をつなぐ適材といえる。このため、留学生を積極的に採用し海外ビジネスに生かしている中小企業は少なくない。また、企業や教育関係者からは、留学生の採用は社内の活性化や日本人社員の異文化対応力の強化にもつながるとの声も多い。東北大学の「異文化間教育」の授業では、日本人学生と留学生が共同で特定の課題に取り組む。同授業を担当する末松和子准教授によれば、学生がお互いの発想の違いを認識しつつ、それぞれの特長の生かし方を学ぶ姿勢がみられるという。この姿勢は、日本企業が外国人社員の能力を最大限に活用する上でも非常に重要であろう。

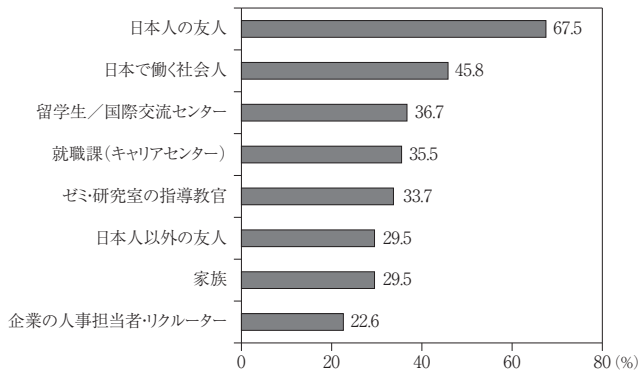
ただし、外国人留学生の確保には課題もある。まず、「出会う機会が少ない」「採用の手立てがない」など募集機会や手段に関する情報不足が挙げられる。最近では、地方自治体や経済団体、民間人材紹介会社などが主催する企業合同説明会や、外国人留学生を対象とした求人情報ウェブサイトなど、以前に比べ募集機会や手段は増えているものの、中小企業に必ずしも十分に認知されていない、どの手段が有効か分からないとの声もある。また、

文化や考え方が異なる多くの留学生の中から、自社にとって適切な人材を見極めるのは容易でない。この点、センコン物流では、社員や取引先からの推薦を受けた上で、社長自身が面接を行い信頼できる人材を選抜している。自社と留学生双方をよく知る第三者を介して採用を行うことで、ミスマッチのリスクを軽減できる。

留学生側も就職活動にあたっては第三者のアドバイスや紹介を頼ることが多いようだ。「外国人留学生の就職活動状況」調査 (株式会社ディスコ、2012年2月実施) によると、留学生は就職活動の際、日本人の友人や日本で働く社会人などの身近な存在にアドバイスを求める一方、「留学生/国際交流センター」「就職課」「ゼミ・研究室の指導教官」など、大学や自治体などのネットワークも活用している (図表Ⅲ-28)。中小企業にとっても、大学のキャリア支援室などとの連携は留学生の採用を進める上で有効な手段となろう。

株式会社スズキ (大分県大分市) で勤務する韓国出身の権奇雄氏は、立命館アジア太平洋大学 (APU) の卒業生である。半導体製造装置の消耗部品の輸出入や販売などを主要事業とする同社で、韓国と台湾からの輸入業務や在庫管理、不具合への対応などを担当している。就職先について、APUのキャリアオフィスに相談したところ

図表Ⅲ-28 留学生が就職活動に関する意見やアドバイスを参考にしている人



〔資料〕「外国人留学生の就職活動状況」(2012年3月, 株式会社デイスコ キャリアリサーチ)から作成。

同社を紹介されたという。「外国人はおらず、役割と責任は重いがやりがいがあるのではないか」という話を聞いて応募を決めたという(権氏)。

■自社で働く魅力をPR

日本での就職を希望する多くの留学生が大企業志向であることも、中小企業にとって大きな壁の一つとなっている。上記「外国人留学生の就職活動状況」によると、留学生の半数以上が、業界トップや大手企業を中心に就職活動を行っている。知名度や採用実績などから、大手企業が就職活動の中心になるのは自然なことだろう。しかし、大学関係者などによると、留学生の間には、中小企業に関する情報不足や、母国でも知名度の高い大企業への就職が将来のキャリアに有効に働くとの期待から、競争率の高い大手企業のみを志望した結果、内定が出ずに母国に戻るケースも少なくないという。一方で、日本での就職を希望する留学生の中には、「希望する仕事であれば企業の規模や場所にはこだわらない」「早い段階から責任を負い、さまざまな仕事を通じて経験を積みたい」など、むしろ中小企業の業務環境に向けた職業観や志望動機を持つ留学生も多く、大手企業を中心とする就職活動とのミスマッチが生じている。上記調査でも、就職先を選ぶ際に重視する点として「将来性がある」「仕事内容が魅力的」という回答が「大企業である」を上回っており、実際の就職活動との間に乖離が生じている。株式会社スズキの権氏は、「異動のたびに業務内容が変わるとキャリア構築に不安が生じる。その点、当社ではさまざまな業務を通じて半導体分野のビジネス経験を深めることができる。中小企業に勤めるアドバンテージの一つ」と述べる。

APU関係者によれば、キャンパスのある大分県で学生生活を過ごした経験から生活環境が気に入る、県内または九州での就職を希望して地場の中小企業を中心に就職活動を行う留学生が少しずつ増えているという。中小企

業はこのようなニーズも踏まえ、大手企業とは異なる中小企業での働き方や、自社で働く魅力を具体的にPRすることで、自社に合った価値観を持つ留学生を採用することが可能になるだろう。そのためには、大学関係者など第三者のネットワークを活用するとともに、留学生に対しては、業務や期待する役割を明確に説明することが重要となる。APU関係者によると、一般的に留学生は日本人学生以上に「自分は何かができるか」という意識が強いという。曖昧なジョブアサインメント(仕事の割り当て)が離職につながるケースが多いとされる一方で、期待される役割が明確な場合は意欲の向上にもつながる。日本人社員と全く同じ待遇、職務内容の場合でも、状況に応じて、語学力などをキーワードに、外国人としての価値を理解でき、社内で「オンリーワン」を感じられる仕事を柔軟に割り当てる工夫も必要だろう。

■外国人研修生を受け入れ海外生産拠点で活用

留学生の採用のほか、「外国人技能実習制度」を活用して外国人人材の育成・活用を行う企業もある。同制度は、開発途上国の人材を最長3年間、日本に受け入れ、企業などで技術面を中心に研修を行う制度である。途上国の開発を担う人材育成を目的とするものだが、新興国に進出する日本企業が増える中、現地拠点で製造や開発を担う人材の確保・育成手段としての重要性も増している。

松本工業株式会社(福岡県北九州市)は2012年3月、中国の湖北省に自動車の部品製造工場を設立したが、同工場の幹部候補生6人のうち3人は同社が受け入れた元研修生である。松本工業は10年ほど前から海外研修生の受け入れを始めた。毎年、中国から5人ほどの研修生が来日、日本の工場で3年間の研修を受ける。中国拠点の設立にあたり、この元研修生に着目した。現地での労務管理には現地の労働習慣を理解し、通訳を介さずに労働者と意思疎通できる人材が必要だが、自動車産業に固有の生産管理方式や企業文化は一朝一夕には伝えられるものではない。元研修生はこれらの点を研修を通じて習得しており、適任といえた。同社はこれまで研修生の出身地を限定してこなかった。しかし、今後は「同社の中国拠点で働いてもらえる人材育成ということも念頭に置き、工場がある襄陽からの研修生を受け入れていく」(松本茂樹社長)という。

「ものづくりは人づくり」という言葉もあるとおり、日本の製造業の競争力は、質の高い労働者が支えてきた。海外展開に際して、日本企業の強みを生かすためには、物理的な生産基盤だけでなく、ものづくりの基盤を支える人材の確保・育成が不可欠となる。製造業の途上国への進出が進む中、「外国人技能実習制度」などを通じた現地人材の育成は、日本の製造業の海外展開において重

要なテーマとなっている。

一方で、海外研修生の活用において、離職は大きな懸念材料である。人材教育に力を入れる日本企業での実習経験は、転職市場での評価も高いという。日本企業での実習・勤務経験をアピールし、転職活動を行う人材もいる。中小企業は優れたオンリーワンの技術を武器にビジネスを行う企業が多い。研修経験者とともに、こうした技術が流出すれば、経営全体にとっての大きなリスクとなりえる。一方、自社の人材としての将来の活躍に期待すれば、教育に力を入れる必要がある。海外研修生の活用を行う企業の多くが直面するジレンマだ。抜本的な対策は難しいが、留学生のケースと同様、採用を適切に行うことで離職のリスクを減らすことはできる。松本工業では「工場長などの意見を聞き、以前受け入れた研修生の中から、特に優秀な人材を選抜した」という（松本茂樹社長）。研修期間中の勤務態度などから、人材を見極められることは、研修生からの採用を行う大きなメリットである。

■青年海外協力隊経験者を活用

中小企業の海外展開を支える人材として、語学力や異文化対応力などを備えた日本人を活用するケースもある。月電ソフトウェア株式会社（福島県福島市）は、日本のクライアントからシステム開発を受託し、フィリピンの拠点で現地のITエンジニアがシステム構築を行う。同社では3人の青年海外協力隊経験者が、日本のクライアントと現地スタッフのリーダーとの調整役である「ブリッジSE」としてフィリピンの拠点で勤務している。

当初は社内でブリッジSEを確保しようとしたが、ほとんどが福島県内での勤務を希望し海外赴任を希望しなかった。「ブリッジSE」は日本のクライアントと現地スタッフの間に入る仕事だ。クライアントからの注文は、言葉や表現の違いに加え、日本人独特の価値観が反映されていることがあるため、そのまま伝えると誤解が生じることが多い。ブリッジSEは、文化や商習慣の違いに留意しつつ、クライアントのニーズを現地スタッフのリーダーに的確に伝えることで、クライアントが希望するシステムを作ることが可能になる。そのため、ブリッジSEは技術や語学力だけではなく、調整役としてのコミュニケーション能力が必要となる。「SEとして活動していた青年海外協力隊経験者は、スキルがあることはもちろん、海外生活にも慣れていて現地スタッフともうまくやれるのではないかと考えて国際協力機構（JICA）を通じて募集を始めた」という（管理部執行役員 人事総務・経理担当 菅野茂夫氏）。

チェーン、コンベヤの製造・販売を行う昭和機械商事株式会社（大阪府大阪市）も、青年海外協力隊経験者を海外ビジネスの最前線で活用している。現在、同社では

7人の青年海外協力隊経験者が勤務している。海外工場の立ち上げには現地で調整や交渉を行う人材が必要である。協力隊経験者はこうした業務を担う。岡崎啓司社長は、「（協力隊経験者は）開発途上国ならではの厳しい環境にもすばやく適応し、現地の人と同じ目線で生き抜いていく力がある」と評価する。

■日本、海外双方の文化に通じた人材を外部から登用

人材確保に至った経緯や着眼点はそれぞれ異なるが、各社に共通するのは、日本と海外双方の文化に理解がある「ブリッジ人材」を活用している点である。国内と海外部門が明確に分かれるケースが多い大企業と異なり、中小企業では、社員それぞれに海外の顧客・関係者のニーズと本社の方針を調整する役割が求められる。こうした役割を果たすには、日本と海外双方の文化や商習慣に対する理解が必要となる。外国人留学生や研修生、海外で業務経験のある日本人の活用は、中小企業にとって大きな利点がある。

外国語能力だけではなく、ターゲット市場における人脈など、自社が必要とする「強み」を持つ人材を確保し、効果的に活用している点も共通する。中小企業の海外展開には、比較的短い時間で成果を出し、それを確実に積み重ねていくことが要求される。出身や経験の違いにより、各人材が持つ「強み」は異なる。海外ビジネス経験が豊富な人材の登用が難しい中、自社に真に必要な要素を明確にした上で、適した人材を確保し、その「強み」を最大限活用することが、海外展開に向けた人材活用の鍵となる。

■日本社員のグローバル人材育成も両輪で

外国人留学生や海外経験が豊富な日本人などの外部人材の採用は、自前で十分な海外経験を社員に積ませることが難しい中小企業にとって有効な選択肢となりえる。一方、海外ビジネスに参入し、軌道に乗せるためには、海外業務と直接関係のない社員の協力が不可欠である。重要なプロジェクトの場合、海外担当者だけでなく、全社が一丸となった取り組みも必要となるだろう。

産業用機械・設備の技術商社である株式会社ドーワテクノス（福岡県北九州市）は2012年1月、タイのバンコクに初の海外法人を設立した。「以前からタイへの進出は考えていたが、適切な人材が確保できず、実現できていなかった」（小野裕和社長）という。幸い外部からタイでの駐在経験がある人材の確保に成功し、バンコク拠点の設立に至ったが、取引先の海外シフトに対応するためには、海外展開を加速することが求められる。海外展開を担う人材のさらなる確保と育成は同社の重要な経営課題となっている。

ドーワテクノスは、2012年5月から全社員を対象とす

る英語研修を導入した。成績優秀者は、海外展示会への参加など、海外ビジネスの現場を経験する。全社員を対象とした理由として、小野裕和社長は、会社全体としての英語力の強化に加え、海外業務を志す人材の新規発掘と裾野の拡大を挙げる。現在は直接海外と関係する業務に従事していなくても、海外ビジネスを担う素質や志を持つ人材が社内にいる可能性がある。

また同社は、取引先である安川電機に若手社員を2年間派遣し、海外業務経験を積ませている。派遣された社員は、安川電機の一員として東南アジア、インド、韓国市場などを担当している。輸出入業務のほか、出張を通じて海外でのビジネス経験を積む。派遣終了後は、同社の海外拠点で勤務する予定という。海外赴任希望者の確保が難しいといわれる中、英語研修などを通じて会社全体の海外ビジネスに対する意識を高め、社員の中から適任者を掘り起こす。海外展示会への参加や取引先への出向により、海外ビジネスの実務経験を蓄積する。海外ビジネスに取り組む上で、自社の経営戦略に合ったグローバル人材の発掘・育成の仕組みをつくることは非常に重要だ。

社内でグローバル人材を育成する際は、公的機関の海外展開支援サービスも有効な手段となりうる。携帯型X線撮影装置メーカーの株式会社ジョブ(神奈川県横浜市)は、ジェットロなど公的機関のサービスを活用し、海外展開を進めてきた。2007年にジェットロの輸出有望案件支援事業に採択され、大手商社での海外勤務経験を持つ専門家とともに、世界各地の海外展示会に出展してきた。ドイツ、イタリア、米国、中国、中南米の顧客から多くの成約を獲得したほか、複数の代理店契約を結んだ。同社によれば、こうした海外展示会への出展は、営業面でのメリットはもとより、海外ビジネスのノウハウ獲得においても大きな意義があったという。営業部国際担当部長の尾花博也氏は、「ジェットロの支援で海外展示会に出展し、展示会への出展方法を学ぶことができた」という。また、海外顧客のニーズを的確にとらえる営業手法や、展示会における見込み客リストの作成など、海外での「売り方」について専門家から学ぶ点も多い。尾花氏は「技術指向型のメーカーには、商社のように幅広い経験を持つ人がなかなかいない。専門家はこうした中小メーカーの弱点を補完できる」と述べる。今年からは同社社長の次男が国際営業の担当に加わった。専門家と海外展示会に参加することで、ノウハウのさらなる移転を図る。

ドーワテクノスとジョブの共通点は、取引先や公的機関の支援サービスなど、外部のネットワークを上手に活用しながら、社内で人材育成を進めていることだろう。海外ビジネスの実務経験を積むことは、グローバル人材

の育成に不可欠であるが、海外ビジネスに新たに乗り出す企業にとって、経験を積む機会が社内にはないケースも多い。社内で育成可能な能力を見極めた上で、育成できない点は外部リソースを活用することも必要であろう。

■中小企業の「強み」を生かす

これまでみたように、外国人留学生や海外業務経験のある日本人の採用、自社人材の発掘・育成など、各社の取り組みはさまざまだが、それぞれのケースで、中小企業としての「強み」が生かされているといえる。

第1は経営者と担当者間のスムーズな意思疎通である。経営者と従業員の距離が近い中小企業では、経営者の考えが従業員にも伝わりやすい。企業へのインタビューでは、経営者と従業員の信頼関係をベースに、円滑な意思疎通が行われている様子がみられた。自らの役割の意味が明確になれば、業務におけるモチベーションの向上にもつながる。

第二は人材の登用・育成における柔軟性である。外国人など新たな人材の採用を行う際、既存の人事制度とのすり合わせなどに時間を要することが多い大手グローバル企業とは異なり、中小企業の人事は経営者の判断で進む部分が多い。自社に必要な人材像を見定めた上で、機動力のある中小企業の強みを生かし、自社のニーズに沿った独自の人材確保・育成策を組むことが必要となる。

そして、これらの「強み」を生かすためには、経営者自身に異文化や多様性を受け入れる姿勢や能力があるかが重要である。経営者のグローバルビジネスに対する理解度は、海外赴任者や海外業務担当者のモチベーションや、事業の成否に大きく影響する。異なる価値観の中でのビジネスを理解する経営者の存在こそが、海外ビジネス成功の鍵となるだろう。

(3) グローバル人材育成に取り組むドイツ中堅・中小企業

ビジネス環境が厳しさを増す中、試行錯誤しながらもグローバル人材の確保・育成に前向きに取り組む、海外展開につなげている日本の中小企業は少なくない。一方、人材育成に多くの労力を割けない状況は海外の中小企業も変わらない。外国語の習得環境や教育制度など、人材の確保・育成をめぐる状況は日本と異なるものの、例えばドイツにも、グローバル人材の育成に力を入れ、海外展開につなげている中堅・中小企業は多い。

■中小企業はドイツ経済の基盤とのイメージが浸透

リーマン・ショックの影響で、欧州の景気は冷え込んだ。その中で、ドイツの景気はアジアなどへの輸出増を軸に2010年半ばにいち早く回復した。ドイツの輸出主導

経済は、大企業だけでなく「ミッテルシュタント (Mittelstand)」と呼ばれる中小企業が支えている。ドイツには法令などで定められた中小企業の定義は存在せず、主要な経済機関が独自に定義している^(注15)。ドイツ中小企業研究所 (IfM) によれば、ドイツの輸出額の約2割 (2009年) は中小企業によるものであり、中小企業はドイツの輸出を支える大きな力になっている。IfMの報告書によれば、ドイツ中小企業の大半にとって、数年前まで、貿易相手国はEU域内にとどまっていたが、最近では中国など域外の新興国にも目が向けられている。ドイツ中小企業連盟 (BVMW) 日本代表のミヒャエル・ミュラー氏は「まずEU域内でシェアを取り、その後米国や中国に展開するパターンが多い。特に中国市場への期待は高い」という。

ドイツの中小企業が活発に海外展開を行うことができる背景の一つには、中小企業をめぐる恵まれた環境がある。ミュラー氏によれば、ドイツで「ミッテルシュタントはドイツ経済の基盤」というイメージがあるため、大手でも自社のアイデンティティは「ミッテルシュタント」であると自負する企業があるという。これは人材確保にも生きており、優秀な理系学生が自分の技量を生かせるとして大企業ではなく中小企業に就職することは珍しくなく、文系の学生も日本ほど大企業志向ではない。また、ドイツに限らず欧州では一般的に企業内に外国人の同僚がいることは珍しくない。コミュニケーションの必要性から英語力は全般的に高いという。

■異文化対応力の向上に取り組む

テンテ・インターナショナル (従業員969人) は、社内人材の育成に積極的に取り組んでいる。同社はキャスターの専門メーカーで、医療用ベッドキャスターで世界シェア8割を誇る。キャスターの用途は様々で、過去に活用例のない製品に使われることも多いため、固定観念に囚われない柔軟な発想や提案力が必要だ。特に海外市場で顧客の細かいニーズを他社に先駆けて把握するには、現地の文化や生活習慣への理解に基づく異文化対応力が不可欠だ。同社はドイツの教育制度を活用しながら、若手人材の確保と異文化対応力の向上を図っている。

ドイツでは基幹学校や実科学校などの職業高校に通う学生は、並行して職業訓練を行う。卒業後は訓練を受けた企業に就職することも珍しくない。この制度を利用して、同社の営業部門では、職業訓練生を外国人顧客との商談に積極的に同行させるほか、外国人向け工場見学の

案内をさせる。将来の採用可能性を見据えて、研修生にも外国人顧客に接する機会をつくり、異なるビジネス文化への対応力や外国語力を磨く。

また、欧州の国際見本市は、新製品紹介や顧客開拓のみならず、具体的な商談まとめる機会として非常に重視されている。外国企業の参加も多い。同社にとっても、国際見本市は海外ビジネスの成否を左右する真剣勝負の場だ。2011年、同社は初の試みとして、国内で開催された国際見本市で職業訓練生に営業を担当させた。外国人が多い環境で責任ある仕事をさせることが目的だった。

同社は社会的責任 (CSR) 活動の一環として、大学に対する技術教育支援など、教育機関への協力プロジェクトを積極的に行っている。技術系学生と交流する機会を設けると同時に、学生に自社への関心を持ってもらう狙いもある。優秀な学生を確保した上で早期に異文化対応力を磨き、外国市場で顧客ニーズを現場感覚で把握できる人材を育てることを目標としている。

■海外部門だけでなく社全体を国際化

日本では企業規模を問わず、業務で英語を使うのは海外ビジネスに携わる一部社員に限られることが多い。しかし、海外ビジネスに成功するドイツの中小企業には、海外部門や担当者に限らず外国語能力を重視するなど、社全体の国際化を図る企業が少なくない。

産業用カメラメーカーのIDSイメージングディベロップメント (従業員105人) の本社は、ドイツ南西部の人口約1万4,000人の小さな町にある。同社は最低1~2カ国語の外国語を話せる人材を社員に採用している。社員全員が外国企業とコミュニケーションを取れる体制を築くことで、常に世界市場を見据えたビジネスを可能にしたという考えがある。

コンプレッサー周辺機器メーカーのベコテクノロジー (従業員数375人) は、世界レベルで従業員間の結束を強める社風作りに取り組んでいる。支社長など幹部に限らず、海外拠点の従業員を積極的にドイツ本社や支社に研修や営業会議などで出張させる。営業戦略などの共有とともに、各地の職場の雰囲気を感じ、社員間の交流を図るためだ。世界レベルで役職を超えた交流を行うことによって、社内全体の国際化を図るとともに、結束力を高め人材の流出を防ぐ狙いもある。同社は2011年にドイツ中小企業連盟が作成した報告書で、有能な従業員をとどまらせている例として取り上げられた。

海外の従業員を含めてチーム意識を醸成し、海外市場戦略を共有する。この取り組みが従業員のモチベーション維持につながり、海外展開を支える礎となっている。前出のミュラー氏は、「輸出部門だけの国際化では視野が狭い。全社的に国際化を図ることも重要」という。

(注15) ドイツ中小企業研究所 (IfM) の定義によると、従業員数500人以下、かつ年間売上高5,000万ユーロ以下 (原則、連結ベース) の企業。

■外部人材を積極的に登用

ミュラー氏は、ドイツの中小企業が抱える最大の課題としてエンジニア不足を挙げる。以前からドイツでは有能なエンジニアを国外から積極的に受け入れることが議論されており、2000年には一定の技能を持つEU域外のエンジニアに労働許可を積極的に発給するグリーンカード制度がスタートしている。当初、対象はIT産業に限られていたが、その後範囲は広がっている。しかし、ドイツの有力経済紙ハンデルスブラッドに「ドイツに外国人エキスパートはほとんど来ない」と題した記事が掲載(2012年4月19日)されるなど効果が出ているとはいえない。理由は様々だが、労働許可に年数制限があること、現地生活に適應するには英語では不十分でドイツ語の習得も必要であることなどが挙げられる。

ドイツの中小企業にとって有能な外国人技術者の確保は容易ではないが、海外で成功する中小企業の多くが、外国人を雇用し海外展開に生かしている。例えば前出のベコテクノロジーは、ドイツ人以外を創業当初から積極的に登用している。日本支社長のバーバー氏も中途採用で、自身はドイツ語を話さない。同社では、早くからドイツ人以外の人材を登用し現在はドイツ本社に中国人社員もいる。「新製品に対する彼らの反応やコメントは10ページの中国市場レポートに勝る価値がある」という。

同氏は日本企業の多くで、英語のできる限られた人材のみが海外業務に携わっている現状について、「それでは海外市場はいつまでも『外の市場』と認識されてしまう。英語のできる人材を登用して一定の権限を与え、海外市場を『内需』ととらえ、全社的な課題として本気で開拓する姿勢が必要ではないか」と指摘する。外部からの人材登用、社員の育成、いずれの方法を取るにしても、社全体を国際化する必要性はドイツ中小企業の共通認識といえるだろう。

■現地採用社員の積極活用

ファクトリーオートメーション機器メーカーのテュンカース(従業員600人)は、文化や言葉の壁がない現地人材を積極的に採用し、海外拠点の主要ポスト採用も主に現地で行っている。採用の際は専門知識だけでなく、異文化への適應力も重視する。採用後は、管理職だけでなく、営業担当者やエンジニアなど各職種の研修をドイツ本社で実施する。研修では経営方針にとどまらず、正確性、几帳面さ、組織力などいわゆる「ドイツ魂」を教え込むことも重要な目的の一つである。

ただし、教育は一方ではなく双方が学ぶ場だ。海外従業員の本社研修は、国内従業員にとって各地の商習慣や文化を学ぶ絶好の機会である。「経営方針や『ドイツ流』の浸透も重要だが、海外拠点の優れたアイデンティ

ティを保つことも大事。お互いの長所で短所を補いながら成長するよう努める」のが同社の基本姿勢だ。ドイツ本国で採用した人材を海外派遣するのではなく、海外の人材に本社の流儀を教育する。同時に、本社社員にも異文化コミュニケーションを促すことで成長の機会を与える。双方の強みを引き出すことを意識した国際化の手法といえるだろう。

(4) 人材の確保・育成に関する諸外国の支援策

海外展開を見据えたグローバル人材の確保・育成については、企業自身の努力や工夫だけでなく、国や関係機関などによる支援や環境整備が必要だ。諸外国においても、主に中小企業の従業員を対象とする各種講座・セミナーや中小企業の幹部・社員向け研修に関する補助、海外インターン制度による若年層の育成などの各種支援が行われている。

■米国、カナダ：セミナー、インターンなど多彩な支援メニュー

米国は2010年からの5年間で輸出を倍増させ200万人の雇用を創出する国家輸出戦略(NEI)を立ち上げ、民間企業向けに各種支援を実施している。NEIでは14の省庁・関係部局・政府関係機関の長が集まる輸出促進閣僚会議を設け、政府一丸となって輸出を促進する体制が採られているが、その中心は商務省国際貿易局(ITA)だ。ITAは全国109の輸出支援センターや海外事務所(商務省の担当官が在外米大使館・領事館に常駐)、パートナーポスト(米大使館・領事館内に商務省以外の輸出担当官が常駐)、国際機関(世界銀行、欧州復興開発銀行、アジア開発銀行、米州開発銀行)内の共同事務所を通じて、民間企業の輸出業務に従事する人材を育成している。具体的には、輸出管理制度や知的財産権、輸出金融などのノウハウ習得のための各種セミナーや勉強会などである。また、物流、マーケティングなどのテーマについて輸出入銀行、中小企業庁、センサス局、大学などがトレーニングコースを開設している。ウェブセミナーも盛んで、例えばITAのアトランタ輸出支援センターは、ジョージア大学の小企業開発センターと共同で、商務省の地域輸出イニシアチブ助成金を活用したウェブ講座を輸出初心者向けに開講した。「小規模企業のグーグル活用」「市場開拓のための輸出データの見方」「売上をグローバルに増やす方法」など、実践性・応用性の高いテーマに人気が集まっている。

カナダでは、カナダ外務国際貿易省傘下のカナダ貿易コミッショナー・サービス(TCS)が、カナダ企業のグローバル展開を支援している。カナダ国内に18事務所、

海外150都市に拠点を有し、外国市場に関する情報提供を行うほか、輸出支援や海外拠点設立支援を行っている。人材育成に関しては、「Going Global Innovation」というプログラムを設け、中小企業などに対するグローバルな研究開発体制構築のための助成を行っている。

また、カナダ政府と産業界の協力により1992年に設立された非営利団体、カナダ国際貿易トレーニングフォーラム（FITT）は、国際ビジネス人材の養成のための各種教育プログラムを実施しており、カナダ国内のみならず海外からの受講生もいる。

他のユニークな制度としては、カナダの学生の日本企業へのインターンシップ制度「日加コープ・プログラム」が挙げられる。同プログラムは1991年に設立され、全国の大学などから選抜されたカナダ人学生を日本企業に4カ月程度派遣し研修を行うものだ。これまでに800人以上の学生が参加している。夏休みなどに行う一般的なインターンとの最大の違いは、大学に籍を置きながら授業期間中にインターンができる点だ。研修は大学の単位として認められるため、学生にとって大きなメリットとなる。受け入れ側の日本企業にとっては、短期間であり、語学の問題もあるためビジネスへの活用が難しいという課題はあるが、カナダの大学や優秀な学生との接点ができることで、研修経験者を自社のグローバル人材として採用・活用する道も開ける。企業と学生の双方にとってメリットがある仕組みといえる。

■ フランス：海外インターン制度で若年層と中小企業をマッチング

他の欧州主要国に比べ、フランスの中小企業は海外展開が遅れているといわれる。フランス企業の輸出支援を行う政府系機関、フランス企業振興庁（UBIFrance、以下ユビフランス）のルクルティエ理事長は、「ドイツの中小輸出企業数が約45万社、イタリアが約20万社に対し、フランスは約8万社」^(注16)と述べており、中小企業の海外展開の現状に危機感を示している。

こうした中、フランス政府は2009年3月に国際中小企業協定（Pacte PME International）^(注17)を創設するなど、中小企業の海外進出支援に向けた包括的な施策を打ち出している。一方、中小企業の海外展開を支える人材については、他の施策に先行して取り組みを始めている。

フランス政府は2001年から海外インターン制度「Volontariat International en Entreprise」（以下VIE）を実施している（図表Ⅲ-29）。18～28歳の若者をフランス企業の海外拠点に研修生として6～24カ月派遣する。人材供給面の支援によるフランス企業の海外進出促進と、ビジネススキルや国際感覚の養成を通じた若年者の就業支援が主な目的だ。フランス政府はVIEをフランス企業

の海外進出支援の重要なツールと位置付けている。

VIEの運営はユビフランスが行う。企業は、会社概要や国際展開実績、研修業務の内容（市場調査、現地子会社の立ち上げ準備、流通網や顧客管理などが一般的）などをユビフランスに申請し審査を受ける。参加希望者も志望書を提出する。審査を通過した企業と志望者の情報は、専用ウェブサイトで公開される。企業と志望者はここで互いの情報を入手しコンタクトを行う。希望する企業には、条件に合う候補者のリストの作成、候補者の外国語能力のテスト、大学や専門学校での研修生募集などをユビフランスが代行する。マッチングが成立すると、最終審査を経て派遣が決定する。

派遣契約はユビフランスと研修生との間で締結され、派遣中の諸手当（基本手当・住居手当・旅費など）の支払いもユビフランスが行うが、費用は企業負担となる。ただし、給与の約60%にあたる社会保険料（企業負担分）は全額免除される。派遣コストの平均は1人当たり月約2,000ユーロだが、中小企業は自治体の助成金制度（費用の50%程度を補助）や国の優遇税制が利用可能で、月数百ユーロの負担にとどまる企業も多い。ユビフランスは、研修生のビザ取得や安全面に関する情報提供、研修生の業務状況などのフォローアップを行う。

VIEを利用する企業のメリットとして、海外拠点に派遣する人材の募集・選考や手続きに要する手間やコストを省くことができる、将来の採用者候補として最長2年間にわたり試用できる（通常の雇用では最大2カ月）、社会保険料の負担がないことなどが挙げられる。

2009年10月、ユビフランスは派遣者数を2008年末の6,325人から2011年末に1万人に引き上げる計画を発表したが、結果は7,075人とどまった。政府はVIEの活用を促すため、知名度向上のほか、以下の対策を講じている。2012年からの3年間で新たに1万5,000人（うち6,000人は中小企業）の派遣が目標として定められた。

① VIE研修生の派遣コストを輸出タックス・クレジット（海外での市場調査、PR、展示会参加などに要したコストの最大50%、4万ユーロを上限に法人税額から控除）の対象とする。

(注16) 在日フランス大使館ニュースレター（2011年6月11日）。なお、フランスには法令等で定められた中小企業の定義はないが、1996年に定められた欧州連合の定義である「従業員250人以下かつ年間売り上げ5,000万ユーロ以下、または総資産額が4,300万ユーロ以下」が一般的に採用されている。

(注17) 大企業・政府関係機関が海外進出をする際、中小企業にビジネスチャンスを提供する海外展開支援スキーム。大企業にとっても中小企業の技術等を取り入れるチャンスとなる。2012年6月現在、大企業24社と11の政府関係機関が同協定のメンバーとなっている。

図表Ⅲ-29 フランス政府による海外現地法人インターン（VIE）プログラム概要

開始	2000年（制度設立）、2001年（インターン派遣開始）
背景・目的	フランス企業の海外進出を人材供給面からサポートするとともに、海外実務経験を通じたビジネススキルや国際的素養の養成によりフランス人若年者の就業支援を行う。
実施機関	仏経済・財政・雇用省管轄のフランス企業振興庁（UBI France：ユビフランス）が、VIEへの参加希望者の募集と、研修生の受け入れを希望する企業との仲介・斡旋や書類審査、研修生の海外派遣にかかわる事務手続きなど運営全般を行う。
派遣期間	6～24ヵ月。派遣期間の合計が2年未満であれば1回に限り延長可能。
インターン応募条件等	フランス国籍の18～28歳。原則、新卒の未就学者が対象。2012年2月末現在の登録数は約9万人。
雇用関係	・ユビフランスがインターン候補者と企業の審査を行った後、専用ウェブサイトで双方がコンタクトを取る。マッチング成立後、ユビフランスの審査を経て派遣が決定。 ・企業と研修生の間で直接の雇用契約はない（ユビフランスとインターンが派遣契約を締結）が、諸手当（基本手当約680ユーロの他、住居手当、旅費など）は企業が負担。ただし社会保障費の企業負担分（給与の約60%）は免除。
実績	・2001年の派遣開始以来、約3万5,000人の研修生が4,336社（65%が中小企業）に派遣された。派遣期間は平均17.68ヵ月、平均年齢は25歳。3分の4はバカロレア（大学入学資格試験）合格後、5年間の高等教育を受けている（日本の大学卒に相当）。 ・インターン終了後、累計で約7割が受入フランス企業の正社員として雇用。 ・2012年2月末時点で、7,180人の研修生が1,731社、129カ国に派遣されている。内訳は欧州が47%、アジア（中国、シンガポール、日本等）21%、北米12%、中東9%、アフリカ7%、南米4%。

〔資料〕VIEプログラム年次報告（2012年3月）などを基に作成。

- ②企業がユビフランスに支払うVIE保証金の引き下げ（派遣先によって約40～60%減）。
- ③初めて海外ビジネスに取り組む企業に対し、ユビフランス海外事務所に派遣されているVIE研修生を利用できるサービスを導入（1日当たり275ユーロ）。
- ④在外フランス商工会議所、ユビフランス海外事務所などで中小企業が派遣するVIE研修生を受け入れ。
- ⑤ユビフランスと国内の商工会議所、自治体との連携強化による関心企業の発掘。
- ⑥VIE研修生の派遣先での住居確保などフォローアップ活動の強化。

■シンガポール：高等教育機関との提携による中小企業経営者のレベルアップとビジネスリーダー育成

アジアにも、自国企業、特に中小企業を対象にグローバル人材の育成支援を行っている国・地域がある。いずれも、輸出や海外投資を経済成長戦略の柱とし、その一環として、政府関係機関が、国際ビジネス人材のレベルアップや、グローバル人材を育成し企業に供給する役割の一部を担っている。

シンガポール政府は、同国をグローバルなビジネス拠点にするという国家戦略のもと、ITC（情報通信技術）やバイオ、医療などの知識集約的産業の振興、ハイテク・ベンチャーの育成、グローバル企業の立地促進など、さまざまな側面から産業・企業振興策を講じている。近年は、企業経営の基盤となる人材の育成にも力を入れており、特に、中小企業における海外ビジネス人材の育成支援に取り組んでいる。この背景には、全企業の99%（従業員数では約7割、付加価値額では約6割）を占める中小企業のレベルアップが、シンガポール全体の国際競争力

強化にとって不可欠という認識がある。

政府内で中小企業施策の中心的な役割を担っているのが、経済産業省管轄の法定機関である規格生産性革新庁（SPRING Singapore, 以下SPRING）である。SPRINGは2008年、同国の中小企業^{（注18）}を対象に、国際ビジネス人材の育成支援プログラム「ビジネス・リーダーシップ・イニシアチブ（BLI）」を立ち上げた（予算総額：6,000万シンガポール・ドル）。BLIでは、

育成の対象となる人材を3つの階層（CEOなど経営幹部、中間管理職（マネージャークラス）、若年層（在学生および卒業生）に分け、階層別の研修プログラムを提供している（図表Ⅲ-30）。

経営幹部向けには、海外視察など実践的な内容を含む研修プログラム（欧米およびシンガポールの著名ビジネススクールでの研修）と、国際ビジネス経験のある企業OBを「アドバイザー」として中小企業に派遣し、経営陣とともに取引先拡大やビジネス手法の改善などに取り組む問題解決型のプログラムを提供している。それぞれ内容は異なるが、いずれも、国際ビジネスを行う上での具体的な課題に応用・対応できるよう、実践性を重視していることが特徴だ。中間管理職に対しては、次世代の中小企業リーダー・幹部の育成という観点から、MBAプログラムをベースとする研修を実施し、国際的に通用する経営者の養成を図っている。若手向けプログラムは、中小企業への就職や起業を目指す学生への奨学金制度とともに、国際ビジネスへの意欲が高い中小企業でのインターン研修制度が含まれている。中小企業でさまざまな職種や役割を兼務することで密度の濃いビジネス経験を積むことに加え、中小企業と学生とのマッチングの機会を作ることが目的だ。中小企業にとっては、学生間での知名度が上がるため、優秀な学生の採用機会の拡大につながる。なお、各プログラムはシンガポール国立大学な

（注18）BLI含め、SPRINGが管轄するすべての中小企業向け支援の対象となるには、シンガポール資本30%以上の企業であり、かつ、中小企業基準（年商1億シンガポール・ドル以下または従業員200人以下のいずれか）を満たすことが条件。

図表Ⅲ-30 シンガポールの中小企業向け人材プログラム「Business Leaders Initiative (BLI)」概要

対象	プログラム名	概要
CEO 及び幹部	Advanced Management Programme (AMP)	シンガポール国立大学 (NUS) などが窓口となり、米国の一流ビジネススクールやグローバル企業と連携して研修プログラムを実施。テーマは国際マーケティング戦略、グローバルビジネスにおけるCEOの役割など、中小企業経営者のマネジメントやリーダーシップ能力の向上を目的としている。研修期間は数日～数ヶ月の単位で設定されており選択が可能。SPRINGからの費用補助あり
	Business Advisors Programme (BAP)	国際ビジネス経験が豊富な企業OBを中小企業に派遣。個別プロジェクトへのサポートの他、資金調達や人事管理など具体的な経営課題に対するアドバイスをを行い、プロジェクトの成功や課題の解決に導くことが目的。派遣期間は約6ヶ月。費用はSPRINGと中小企業が折半する。2011年5月以降、Singapore Institute of Management (SIM) がプログラムを運営している。
中間管理職	Management Development Scholarship (MDS)	次世代の中小企業リーダーの育成を目指し、在職中の中間管理職を対象に、欧米や国内の一流ビジネススクールと連携し、MBAプログラムを実施するもの。期間は1年～2年半。SPRINGが学費を最大70%まで補助。
若年層 (国内主要大学の卒業生)	Management Associate Partnership (MAP)	シンガポール国立大学 (NUS) など国内4大学の卒業生 (シンガポール国籍または永住者) を、中小企業に「Management Associates」として12～18ヶ月間派遣するプログラム。中小企業にとっては優秀な人材の確保などがメリット。SPRINGは研修関連費などの一部を補助。
若年層 (大学等の在校生)	Enterprise Internship Programme (EIP)	シンガポール国内の大学生 (シンガポール国籍または永住者) を対象とする、中小企業へのインターン制度。
	Executive Development Scholarship (EDS)	中小企業への就職または起業を目指す大学生等に対する奨学金制度。SPRINGと協賛中小企業が学費などを負担する。シンガポール国立大学 (NUS) など国内4大学および米・英・仏・独・日・中の提携流大学が対象。

〔資料〕シンガポール規格生産性革新庁 (SPRING) ウェブサイト、SPRING関係者へのヒアリングを基に作成。

ど国内の主要3大学や、仏経営大学院のインシアードや米ゼネラル・エレクトリック (GE) など、シンガポールに進出している著名ビジネススクールやグローバル大企業との提携により実施される。プログラムによって負担割合は異なるが、原則、SPRINGと中小企業が費用を共同負担することになる。

■台湾、韓国、香港：貿易振興機関が研修を実施

台湾も早くから輸出主導の経済発展モデルを追求し、電子部品産業などハイテク産業の振興を図ってきた。近年は輸出と内需のバランスを重視した経済政策を志向しているが、台湾の輸出依存度は6割以上と高く、電子・電気分野を中心とする輸出ビジネスは台湾経済の柱といえる存在だ。このため、台湾は長年にわたり国際ビジネス人材の育成に取り組んでいる。代表的な事例として、経済部 (日本の経済産業省に相当) が管轄し、政府系貿

易振興機関である台湾貿易センター (TAITRA) の国際企業人材育成センターが運営する人材育成プログラムがある (図表Ⅲ-31)。

プログラムは大きく二つに分かれる。国内外の大学卒業生 (年齢制限なし) を対象とする「職前訓練」は、政府の貿易促進政策に沿って、国際貿易に関する高度人材の育成を目的としている。コースは国際企業経営クラス (1年制および2年制)、国際貿易特訓クラス (半年) の2つだが、メインは2年制の国際企業経営クラスだ。語学と経済貿易に関する専門講座から成り、国際ビジネスに携わる経営者、管理職の養成を目的としている。新竹市にある国際企業人材育成センターのキャンパスで授業を行う。研修生は英語や国際貿易・経済などの入学試験を経て、専攻言語ごとにコース分けされる。海外での企業インターン研修もある。1年制、2年制合わせ、毎年入

図表Ⅲ-31 台湾貿易センター (TAITRA) 人材育成プログラム

実施機関	台湾貿易センター (TAITRA) 国際企業人材育成センター	
対象	国内外の大学卒業生 (年齢制限なし。在職者も可)	国際ビジネスに携わる民間企業の従業員
概要	<p>●職前訓練 国際貿易に関する高度人材 (経営者、管理職等) の育成プログラム。英語や国際経済・貿易などに関する入学試験がある。</p> <p>①国際企業経営クラス (2年制または1年制) : 1988年開始。新竹市にある国際企業人材育成センターのキャンパスで授業を行う (原則入寮制)。専攻言語 (英語、日本語、独語、仏語、西語、露語、葡語、アラビア語、韓国語) ごとのコース分け。海外での企業インターン研修もある。1年制、2年制合わせ、毎年入学者数は200名程度。2010年までに延べ3,184人が修了。</p> <p>②国際貿易特訓クラス (半年) : 1996年開始。授業内容等は①とほぼ同だがより実務的な内容を主体とした集中コース。毎年入学者数は200名弱。2010年までに延べ1,765人が修了。</p>	<p>●在職者訓練 業務終了後に受講できるよう夜間コースを主体とする短期講座。主要都市にある人材育成センターの施設で実施 (⑤を除く)。</p> <p>①言語 : 英語、ビジネス英語、西語、仏語、韓国語 ②国際マーケティング ③経済貿易講座 : 1～2日間のスポット講座。「為替リスク管理」「国際ビジネス企画書の書き方」「貿易ロジスティックスの管理」など実務レベルの講座。 ④MICE産業人材の育成 : 台湾政府の産業政策に基づき2009年にスタート。米国国際展示会主催者協会 (IAEM) のCEM資格認証の取得を目的とする。 ⑤企業派遣コース : 人材育成センターから語学と国際経済・貿易分野の講師を企業に派遣し、カスタマイズされた研修を実施</p>

〔資料〕TAITRA関係者へのヒアリング、ウェブサイトを基に作成。

学者数は200人程度で、2010年までに延べ3,184人が修了している。TAITRA関係者によると、入学者は国際貿易などを専攻した大学卒業者が主だが、最近では国際ビジネスに携わりたいという理系出身の学生も多いという。卒業後はハイテク産業でマーケティングに携わるケースが多い。2年間の集中的な研修を通じて貿易や国際ビジネスに必要な実践的な知識・スキルが身につくため、内定数は一人平均10社以上、修士レベルの給与待遇など台湾実業界からの評価も高い。開始から25年目を経て、有力企業の経営陣や幹部クラスに同研修の修了者が増えつつあるという。

もう一つは、国際ビジネスに携わる民間企業の従業員を主な対象とする短期講座「在職者訓練」プログラムである。主要都市にあるTAITRAの施設で、企業の従業員が終業後に受講できるよう夜間のコースが主体だ。「在職者訓練」には外国語、国際マーケティングなど五つのコースがある。中でも、2009年にスタートしたMICE産業に係る人材の育成コースは、米国国際展示会主催者協会（IAEM）のCEM資格認証の取得を目的とする実践的な内容が特徴だ。台湾は東アジアにおけるMICE産業の中心地になることを目指しており、同産業を支える人材の育成を図っている。このほか、人材育成センターから語学と国際経済・貿易分野の講師が企業に赴き、企業の要望に沿った研修を行う「企業派遣コース」は、中小企業だけでなく、大企業からもニーズが高いという。

韓国では大韓貿易投資振興公社（KOTRA）が、民間企業における海外ビジネス人材の育成のため研修事業を実施している。「KOTRAグローバル研修院（旧称KOTRAアカデミー）」は海外ビジネスに関心を持つ韓国企業（大企業および中小企業）の従業員向け講座だ。国・地域・市場別、テーマ別（「中国の流通」「米韓FTAの活用方法」「日本のシルバー産業」「政府調達」「知的財産保護」など）に、短期（2～3日間が主体。8日、15日間のコースもあり）の研修講座を実施している。最近では中国のほか、ブラジルなど中南米やロシア、インド、インドネシアなど新興国に関する講座へのニーズが高いという。研修では海外駐在経験のあるKOTRA職員や海外ビジネスに詳しい弁護士、会計士などの専門家が講師を務め、概論だけでなく「受講者のニーズを踏まえ、現場でのビジネスチャンスの発掘や問題解決につながる生きた情報を提供している」（KOTRA関係者）という。

香港では、政府系機関である香港貿易発展局（HKTDC）が中国本土の地方政府などと連携し、中国本土企業の経営者を対象に、産業別の国際ビジネス研修を実施している。香港の国際ビジネスハブとしての情報、ノウハウ、産業・企業集積などを活用し、中国本土企業のキャパシ

ティビルディングを図る。例えば2010年にHKTDCが江蘇省と共同で同省のクリエイティブ産業向けに実施した3日半の研修では、クリエイティブ産業（デザイン、デジタルコンテンツ）の育成機関や企業への訪問、ブランディングやライセンスング、国際ビジネスのマナーや交渉術、香港への法人設立税務などに関する講義が盛り込まれ、極めて実践的な内容となっている。また、こうした研修を通じて、中国本土の企業幹部と関係する香港の公的機関や民間サービスプロバイダーが交流し、提携関係を深めていくことで、中国本土企業が国際展開のプラットフォームとして香港を活用する素地を作っている。さらに、HKTDCはこれまでの研修修了者をビジネス人脈として組織化し、香港企業の中国本土向け市場開拓や投資などにも生かしているという。

なお、2012年4月にバンコクで開催されたアジア貿易振興フォーラム（ATPF）において、各国の共通テーマである中小企業の海外展開支援、中でもグローバル人材育成について、各国の貿易振興機関が連携強化を図ることが提案された。グローバル人材の育成に関するノウハウやプログラムの共有などにより、各国で中小企業への支援が拡充・進展するとともに、各国間でグローバル人材の相互活用が進むことが期待される。

（5）動き出した日本の取り組み

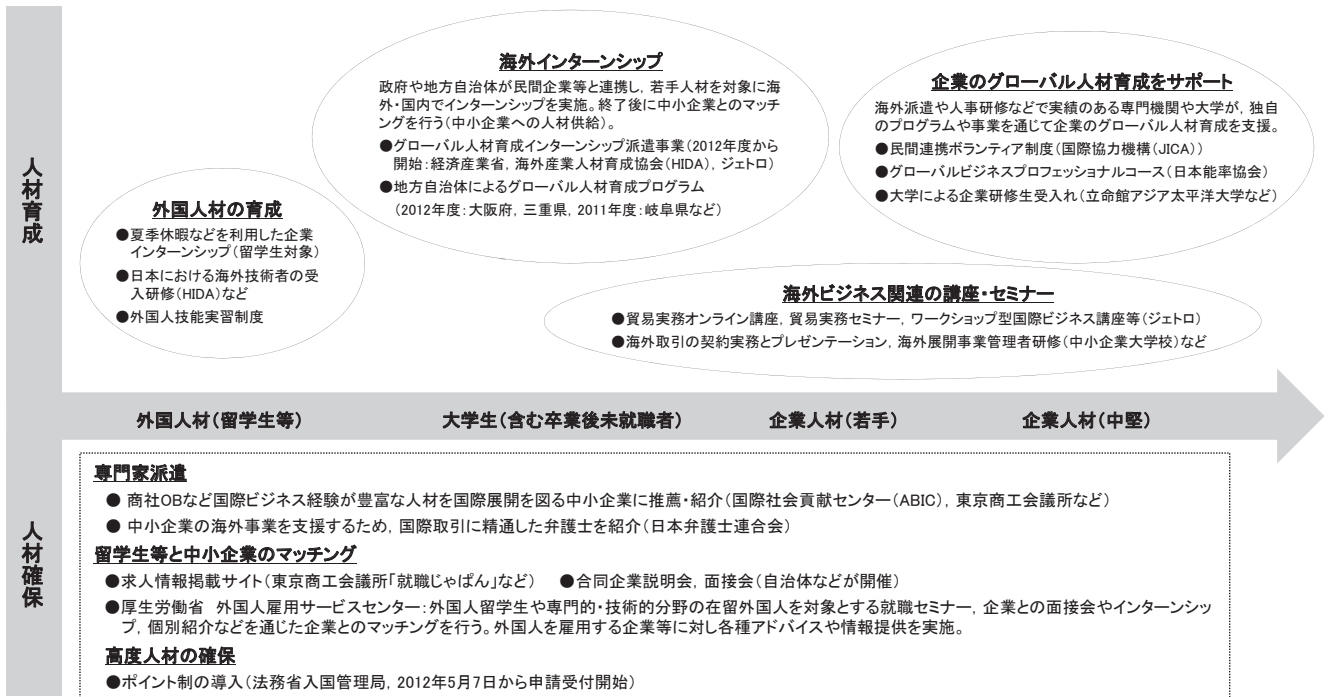
ジェトロのヒアリングによると、中小企業の海外ビジネスにおける人材面の課題として、育成、採用、駐在員候補者の確保を挙げる声が多かった（図表Ⅲ-26）が、それ以外にも、海外業務に必要な知識やノウハウ、経験が不足しているなどの声が寄せられた。これらの課題に対応するため、日本においても、海外ビジネスの支援に携わる公的機関、教育機関、民間団体・企業などが、中小企業によるグローバル人材の確保・育成を支援すべくさまざまな活動を行っている。政府や地方自治体においても、関係機関や企業との連携の下、若年層を対象とする海外インターンシップ事業など、中小企業にグローバル人材を「供給」するための取り組みを始めている（図表Ⅲ-32）。すべてを網羅することはできないが、新たな取り組みを中心に特徴的な動きを紹介したい。

①海外インターンシップで若手人材を集中的に育成

中小企業は一般的に自力で研修を行うことが難しいため、既に一定水準の海外ビジネス知識やノウハウ、経験を備えた人材を採用することが望ましいが、これを促進するには、政府や公的機関などの第三者が、中小企業に代わって人材を集中的に育成し、企業に供給することが有効と考えられる。

経済産業省は2012年度より「グローバル人材育成イン

図表Ⅲ-32 日本におけるグローバル人材確保・育成のための主な支援策



[注] 政府、地方自治体、公的機関などを中心に、2012年6月末時点で実施または予定されている支援策の事例を抽出したもので、日本全体の取組みを網羅するものではない。

[資料] 中小企業海外展開支援大綱(2012年3月9日)、各機関の対外発表資料、各種報道資料、関係者へのヒアリング等を基に作成。

ターンシップ派遣事業」を立ち上げた。急拡大する新興国市場に対応できるグローバル人材を育成し、中小企業の国際展開の推進などを図るため、日本の若手社会人や学生(2012年9月1日時点で20~35歳)をインターンとして開発途上国の政府や政府系機関や民間企業に派遣する。派遣時期は2012年9月から2013年2月の間で3~6カ月。海外での就労経験を通じてビジネススキル、コミュニケーション能力、主体性・積極性、異文化理解を身につけ、研修終了後は日本と派遣国との経済協力強化やビジネスの担い手となることが期待される。

地方自治体においても、海外研修を含むグローバル人材育成を行う動きが出ている。大阪府は2012年1月に、海外で即戦力となるグローバル人材の育成と、府内中小企業へのマッチングを目的に「中小企業のためのグローバル人材育成プログラム事業」を立ち上げた。海外での語学研修や企業での職場実習を通じて、海外ビジネスに必要なコミュニケーション力や商習慣、マナーなど海外現地ビジネスの基礎知識とスキルの習得を目指す。コースは英語と中国語があり、英語の海外研修は香港、シンガポール、インド、ベトナム、インドネシアで行われる。開始時期や雇用期間、内容はコースによって異なるが、いずれも海外での実務研修(4~5カ月)が含まれる。帰国後はグローバル展開を図る府内の中小企業とのマッチングを行う予定だ。対象はビジネス経験や一定の素養を

持つ失業中の若年者で、募集数は合計180人。募集は大阪府内限定ではないが、府内の中小企業への就職を目指していることが条件となる。大阪府関係者によると、中小企業では海外事業を実施する際にサポート体制が乏しい環境で生活や事業を立ち上げ、軌道に乗せることが求められる。一般的に、業務体制がある程度整った上で、専門任務を海外でも着実に遂行する人材を求める大企業と異なる部分が多い。本事業を通じ、中小企業が求める人材の育成を図る考えだ。

日本企業が留学生の積極採用を進める一方で、若い世代の「内向き志向」が指摘されている。これについては、海外留学者数の減少や、新人社員が海外勤務に消極的であるなどの側面が強調されるが、海外経験の有無にかかわらず、重要なのは異文化を理解しようとする姿勢や、異なる価値観を持った相手との間で合意形成を図るなどの異文化対応力であろう。海外インターンは、外国語能力のレベルアップのみならず、多くの企業が求める、異文化・習慣への対応力向上や、これらを理解する姿勢の醸成に役立つだろう。海外インターンが一つのきっかけとなり、中小企業の海外ビジネスを支える若手人材の育成が進むことが期待される。

②企業のグローバル人材育成をサポート

海外派遣や人事研修などで実績のある専門機関や大学が、それぞれ独自の事業やプログラムを通じて、企業の

グローバル人材育成をサポートする例も出ている。

国際協力機構（JICA）は今年度から新たに「民間連携ボランティア制度」を立ち上げた。若手社員を海外青年協力隊に受け入れ、企業が希望する国・地域で社会貢献活動に従事する。派遣期間は原則1～2年。協力隊への参加期間中の給与などは企業負担だが、中小企業については人件費などの補てん制度の利用も可能だ。開発途上国での社会貢献活動を通じて、語学のみならず、ビジネスに必要な幅広い視野や異文化適用能力などを身につけ、帰国後の海外ビジネスに生かすことが期待される。

日本能率協会は2011年11月、日本企業のアジア競争力強化支援を目的に、実践型研修である「グローバルビジネスプロフェッショナルコースアジア戦略編」を開講した。タイのビジネススクールでの研修を含む約2週間のコースで、国内では政策研究大学院大学の協力を得て、アジア諸国の行政官留学生と政策企画立案について意見交換を行う。ビジネスへの影響が大きい各国の産業政策を理解し、対アジア戦略に生かす。

大学では、留学生約3,000人が通う立命館アジア太平洋大学（大分県別府市）が、企業研修生の受け入れを積極的に行っている。最短2カ月間で国際経営論などの講義を受講するほか、授業や寮生活での留学生との交流を通じて異文化理解を深め、外国人とのコミュニケーション能力の向上を図る。

これらの研修は期間も比較的長く、負担費用も少なくないが、大手企業のみならず、自社で研修制度を持たない中堅・中小企業からの問い合わせもあるという。各プログラムの内容が、自社の海外展開戦略や人材育成の方針と合致すれば高い研修効果が期待できるだろう。

③海外ビジネスに必要な知識・ノウハウを短期習得

数カ月から年単位の研修はグローバル人材の本格的な育成につながる一方、従業員が一定期間職場を離れることになるため、中小企業が活用するのは難しい場合が多い。こうした中、海外ビジネスに必要な知識やノウハウを習得するには、自治体や公的機関などが開催する短期間の講座やセミナーへの参加が有効だ。先述のとおり、諸外国でも短期講座などの活用が進んでおり、グローバル人材の育成に役立てられている。一つの公的機関が幅広いプログラムを体系的に提供している台湾などと状況は異なるが、日本でも多くの講座やセミナーが行われている。例えば中小企業大学校では、海外事業の管理者および実務責任者・候補者を対象に「海外取引の契約実務とプレゼンテーション（英語での演習を含む）」や、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判断を行い、実行するために必要な知識・ノウハウの習得を目的とする「海外展開事業管理者研修」

を実施している。ジェットロでも、貿易の流れや実務、英文契約など海外ビジネスに欠かせない知識・ノウハウを体系的に学ぶことができる「貿易実務オンライン講座」を実施している。2002年の開始以来、新人研修や内定者研修、担当者研修などの一環として1万2,800社を超える企業で導入されている（2012年3月現在）。2012年度には利用者のニーズを踏まえ、中国輸出に特化した講座を開講する。海外展開を目指す中小企業にとって、これらの時間、コスト面での負担が比較的少ない講座などを活用することは、社内人材の育成を図る上で有効であろう。

④必要な人材をオンデマンドで活用

海外ビジネスを取り巻く環境の変化は早い。人材の育成や確保に取り組みながら、素早く、的確に海外展開の事業判断を行い、ビジネスチャンスを確保することは容易ではない。また、人材の育成や採用に多くの労力を割けない中小企業にとって、必要な時に、必要な能力を持つ人材を活用したいと考えるのが普通だろう。このような場合、海外でのビジネス経験を積んだ企業OBなどの活用も有効な方策の一つだ。

日本貿易会関係のNPO法人である国際社会貢献センター（ABIC）は、海外進出や販路開拓などに関して、フルタイムの雇用が困難な中小企業に対し、スポット、短期、非常勤などの形態で商社OBなど国際ビジネス経験が豊富な人材を紹介している（2012年6月時点で登録人材は約2,100人）。中小企業から個別に紹介依頼を受けることもあるが、中小企業の海外展開支援に取り組む地方自治体などと契約を結び、自治体などを窓口として、海外ビジネスに意欲的な企業に対しニーズに合った人材を紹介するケースが多い。2010年度は526人の人材が中小企業の海外展開を支援したが、その大半が地方自治体などとの提携を通じての紹介だった。例えば、千葉県による国際ビジネスの実務支援では、県内の中小企業9社に対し、企業の求めに応じて専門家を紹介し支援を行った。北米やシンガポールへの販路開拓や、韓国における販社設立、海外展示会への出展準備や集客支援、対中輸出に関する商談支援と貿易実務アドバイスなど、相談内容は多岐にわたるが、都度、豊富な人材の中から適任者を紹介している。派遣費用の一部は企業自身も負担している。

なお、専門家の活用は、一時的に特定業務を任せることや、スポット的なアドバイスを得ることだけにとどまらない。一定期間ともに業務を行うことで、専門家から海外ビジネスに関する具体的な知識やノウハウを吸収することができれば、実際の仕事を通じた社員のスキルアップにつながる。継続的な海外展開を考える企業は、積極的に専門家からの知識・ノウハウの吸収に努め、社員の育成を図ることが重要であろう。