

「中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる

課題と求められる対応」

講 師 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部

主幹 坂 下 多 身 氏

1. はじめに

大企業に限らず、中小企業にとっても海外展開は重要であるという認識が、一昨年ごろから高まって参りました。政府も、国の政策の中でその重要性を指摘しております。こうした状況を踏まえ、経団連は、中小企業委員会（当時。現在は中堅・中小企業委員会）において2010年秋から同問題に関する検討を重ね、2013年5月に報告書として公表しました。本日は、その内容をご紹介します。なお、特に中国が多いのですが、わが国の中小企業の過半数がアジア地域に進出しておりますので、アジア地域に進出する際に直面する課題と求められる対応に焦点を当てております。

2. 中小企業が海外進出にあたり直面する課題

中小企業が海外進出するにあたり直面する課題は、実にさまざまあると思います。一般的には、事業策定の段階からよくわからないという話があります。この他には、①現地の情報収集、②資金調達、③販路開拓などが挙げられます。こうした課題は、海外展開の開始時・撤退時などの時間軸と、製造業なのか非製造業なのかという業種、進出先の国や地域、輸出だけなのか、それとも直接投資まで行うのかという海外展開の方法などにより、重要度や優先度は異なってきます。

そこで、報告書を作成するにあたっては、企業事例と大学の有識者、経済産業省、中小企業庁、中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫などの公的機関、海外展開の支援するアドバイザーなど、様々な方々のお話をできる限り聴取しました。企業事例のヒアリングには、本日、この会場にお越しにいただいているコージンさんと藤堂工業さんにもご協力いただきました。

ヒアリングした結果、直面する大きな課題として三つあることが分かりました。一つ目が、海外実務を任せられる人材を確保することが難しい、社内にはいないということ。二つ目が、現地の従業員をいかに早く管理職に育成し、辞めさせないようにするかということ。三つ目が、いかに信頼できるビジネスパートナーを確保するかであります。

(1) 海外実務を任せられる人材の確保

まず、第一の海外実務を任せられる人材の確保についてご説明します。海外現地法人の経営を早期に安定軌道に乗せるためには、海外展開に必要な知識や経験を豊富に持つ人材が必要です。具体的には社長自身や、工場長、社内のエース級の人材であります。しかし、

そもそもそうした人材は社内には少なく、仮にいたとしても、その人を海外に出してしまうと国内の人員体制が手薄になってしまう、社内で根気よく育てていこうと思っても、海外実務を教えられる立場の人材がいない、さらに、地方の企業の場合ですと、「地元で働きたいから地元の中小企業に入ったのに、なぜ海外勤務なんてしなければいけないんだ」と前向きに受け止めてもらえない——。このような理由から、社内で育成していくのは難しいということを、多くの企業からお聞きしました。

社内での育成が難しいということであるならば、経験豊富な社外の人材をいかに確保するかが効果的なアプローチになると考えられます。具体的には、海外でのマネジメント経験のあるOB・OGの人材を採用することが考えられます。輸入・輸出に関する海外実務・マネジメント経験が豊富な方、商社やメーカーのOB人材は、海外展開のノウハウをお持ちでない中小企業にとって、とても頼もしい存在となります。ヒアリングを通じて、海外展開を成功させている多くの企業が、何らかのかたちでこうした人材を受け入れていることが分かりました。

では、「こうした方々とは、どのようにして知り合ったのですか」と企業にお聞きしますと、一番多かったのは取引先からの紹介ですが、その他にも、金融機関からの紹介や、感覚的に多いなと感じたのが、経営者の親族や知人でありました。調査協力企業の中には、経営者や人事責任者が、日頃から政府、自治体、支援機関の会合に積極的に参加し、人脈をつくっておくことが重要であると指摘するところもありました。いろいろな場で、自社の経営ビジョンや海外展開の計画を、可能な範囲で周囲の関係者に話をしていけば、「こういう人材を知っている」といったように、口コミや人との繋がりの中で、必要となる人材を紹介してもらえる可能性が高まるということでした。

ここで、藤堂工業さんの事例をご紹介します。同社は、ベアリング部品を製造されているとても素晴らしい会社ですが、2000年8月に中国蘇州に生産工場を設立されています。設立にあたっては、銀行での勤務経験の豊富な経営トップの親族の方を総経理に据え、副総経理には、大手商社から紹介を受けた方を就任させています。特に副総経理は、中国語が堪能で、現地の生活にも慣れていて、大変助かったとお聞きしました。また、「中小企業で海外事業の重要ポストを自社の部長や課長クラスを育て、抜擢していくことは、いろいろな理由から事実上難しいため、経営者の親族や人脈が重要になる」とのコメントも頂戴しております。こうした事例からも、外部から必要な人材を確保する努力は必要であると言えます。

こうした中、政府は、2年～3年前から人材面に関する支援にも力を入れています。先般取りまとめられた産業競争力会議の成長戦略の中にも書かれていますが、具体的な施策としては、「中堅・中小・小規模事業者新興国進出支援専門家派遣事業」が挙げられます。同事業は、ビジネス経験豊富な人材、大企業のOB・OG人材を専門家として派遣し、現地での拠点設立等を最2年の間、支援するというものです。

さて、これまで社内で育成することは難しいと申してきましたが、それでもキーパーソンは社内ですっかりと育成したいという企業を支援するスキームもあります。その一つが、日本貿易振興機構（以下、ジェトロ）が2012年から実施している「グローバル人材育成インターンシップ派遣事業」です。主に開発途上国の政府・政府系機関、あるいは民間

企業に、30代前後の若手社員（シニアを対象としたものもあり）を派遣し、海外でのインターシップ経験を積ませるというものです。

もう一つ、似たような支援として、国際協力機構（JICA）と青年海外協力隊が組んで実施している、「民間連携ボランティア制度」です。同制度は、青年海外協力隊の活動を、企業のグローバル人材の育成に活用しやすくしたものです。20～29歳が対象ですが、シニアボランティア制度（40～69歳）もあります。シニアについては、会社における課長、部長クラスが該当すると思います。これまでの海外青年協力隊のスキームは、あくまでもODAが中心であり、融通が利かなかったわけですが、それを企業の役にも立つように、制度に柔軟性をもたせたところが最大の特徴と言えます。企業ニーズに合わせて、受入れ国や、職種、養成内容、派遣期間等をカスタマイズできます。同制度を使えば、例えば2年間、海外で勉強・経験を積ませることができます。さらに、中小企業を対象に、訓練・研修期間および派遣期間中の給与・賞与の80%補助があります。資金面で余裕のない中小企業にとってはありがたい内容と言えましょう。こちらはおそらく2013年6月21日が締め切りになっていたかと思います。急に対応は難しいとは思いますが、ホームページをご覧いただければと思います。

（2）現地従業員の管理職層への育成と定着

二つ目の課題は、「現地従業員の管理職層への育成と定着」です。現地市場を熟知している現地人材の活用は、単なる人件費コストの関係だけではなく、非常に重要となります。とりわけ、生産拠点ではなく消費市場と捉えて進出する場合、現地の消費者のニーズを知る上では、日本人だと現地の人材にはかなわないことから、優秀な現地人材をいかに確保するかがポイントとなります。

他方、製造業などの場合、自社の経営や製造ラインを現地で再現していく際には、日本の人事労務管理の特徴をよく理解している人材をいかに確保していくかが重要となります。グラスシーリングの問題はよく指摘されますが、現地の方々にとって、しかるべきポジションまでキャリアの道が用意されていることが明確であれば、モチベーションのアップにつながります。一方で、日本人しか管理職になれないというようなことでは、他の外国企業に転職されてしまわれたり、引き抜かれる恐れが出てきます。現地の安定経営のためには、現地の優秀な人材を管理職層へ早く育成し、定着させていくことが課題となります。

そうなりますと、次に、どのような人材が現地の管理職候補になりえるかが問題となります。月並みですがけれども、地元の大学や専門学校の新規学卒者が考えられると思います。こうした人材を採用するためには、地元の大学に足を運び、日頃からコネクションをつくっておくことが必要となります。

国内にいる外国人留学生の採用も検討に値します。ただし、この場合に注意が必要なことは、来日している留学生の中には、日本で働きたいと思っている人が多いということです。自社で採用した際に、ゆくゆくは「あなたの母国で管理職になってほしい」というようなことを、しっかりと事前に伝えておかないと、後々、キャリアを巡ってトラブルになりかねません。現地に滞在している日本人も対象として考えられます。ちなみに私は子供の頃にタイに住んでいた経験がありますが、最近はフェイスブックでタイの同学年と簡単

に連絡が取れます。彼ら、彼女らの中には、日本の中小企業に採用されているケースが結構あります。私と同じ年齢ですので、すでに管理職になっている者もいます。

続いて、定着率の向上についてですが、現地従業員と日本人の間で、職務やキャリア形成に対する意識にギャップがあり、このことが転職に繋がってしまうということがあります。では、どうすればいいかということですが、これも月並みですが、徹底的に話し合うことが重要になります。特に指導する側（日本人）が意識にギャップがあることをしっかりと認識し、それを埋める努力が求められます。その上で、日本のOJTを中心とした人材育成は非常に優れており、大事だということをよく理解してもらう努力を粘り強くしていくことも必要となります。

さらに、管理職候補や、ある程度の成長が見込まれる人材については、日本国内に派遣し、国内の教育研修を受けさせることで、モチベーションを高めることも重要となります。自分は選ばれている、期待されているということを本人に実感させることはモチベーション向上につながり、転職防止にもなると考えられます。

本日、コージンの小柴会長が会場にお見えです。会長から、現地の優秀な社員にトラブルがあったときに、会長自らが現地に赴き、直接本人と話をし、不満を聞き出し、自社に留まってもらったというエピソードをお聞きしました。こうしたトップ自らの行動は、大変重要なことだと思います。

報告書では、外国人技能実習制度の卒業生の活用について提案しております。実習生は、3年間しっかりと日本で実習して母国に帰るわけですが、日本語はもとより、日本の労務管理についてもよく理解しているため、こうした人材を採用していくことが効果的ではないかと思います。実習生には真面目な人も多いので、実際に、卒業生を積極的に受け入れている企業も沢山あります。

そもそも同制度は日本の技術を現地に移転することが目的ですが、実態がどうなっているかといいますと、実は母国に帰っても、日本で学んだ技術を活かせる場がなく、全く違う仕事をしていたり、場合によっては日本の企業のライバルである韓国・台湾・中国の企業に入社してしまう、という状況もあると報告されています。これは非常にもったいないというか、悔しいという思いを持っております。そのため、卒業生をデータベース化し、しっかりとフォローアップする、そして、日本企業とマッチングするような制度を国はつくるべきだと考えております。

コージンさまは、インドネシアの実習生を受け入れておられます。その卒業生がインドネシアの工場で働いています。こうした背景には、実習生がコージンで身につけた技術を活かす場がインドネシアにないということをお知りになり、それならば自分たちが現地に工場をつくり、覚えた技術を生かせる場を提供しようと当時の社長が決意され、直接投資に踏み切ったそうです。日本本社とインドネシア子会社との頻繁な人材交流で、お互い刺激され合い、非常によいサイクルになっているとお聞きしました。

東大阪にある老舗のニッパー製造会社であるフジ矢さんも、卒業生を活用している企業です。同社は、ベトナムの実習生を受け入れておられますが、いずれも非常に優秀で、真面目な印象を持ったそうです。ニッパーをつくるために必要な技能を習得するには通常数年かかるところ、非常に熱心に取り組むため、数カ月で習得していくということで、非常

にびっくりされたということです。もともと海外進出したいと考えていた折、こういう人たちがいる国であれば、自分達の納得できる品質を維持できるのではないかと考え、ベトナム進出を決意されました。

（３）信頼できるビジネスパートナーの確保

三つ目の課題は、「信頼できるビジネスパートナーの確保」です。こちら也非常に重要です。海外進出する場合、外資規制で合弁が義務づけられている場合は別として、単独で出ていくということもあれば、技術供与や生産委託といった生産設備を持たないで海外と取引する方法もあります。この辺は、日本政策金融公庫が詳細な論文を出しているで、ご興味があればご覧ください。

それぞれにメリット・デメリットがあります。単独進出については、もちろん経営の自由度は高いのですが、全部自分でやらなければならないという点で、中小企業には負担が大きいという問題があります。一方、合弁やビジネスパートナーとのアライアンスに関しては、実質的な経営権や事業の主導権を握ることができれば、負担をかなり軽減することができます。また、早期に事業を軌道に乗せやすいというメリットがあります。しかし、そのためには、どうやって信頼できるビジネスパートナーを確保するかが大きな課題となります。

まず、出会いのタイミングです。一番多いのは、相手企業からの業務提携や技術供与の申し込みでしょう。あるいは、既存の取引先から紹介ということもあるかもしれません。海外見本市・展示会に出展すれば、その後の懇親会の場で知り合うということもあると思います。公的支援機関のマッチングの制度を利用して知り合うということもあると思います。また、ビジネスマッチングを生業としている企業もありますので、そうしたサービスを利用することも考えられます。さらに、現地の企業と日本の企業の橋渡し役をボランティアでされている人たちから紹介してもらうというルートもあります。

次に、信頼できるかどうかの見極めです。見極めにあたってどのような点に気をつけているかを聞いたところ、多くの企業が「相手企業の経営トップの人間性」「信頼できる企業体質かどうか」を挙げていました。さらに見極めのポイントとして、「経営方針を巡り双方で意見が分かれそうな場合や、そうしたことが想定されるときに、素直に話し合いができそうな相手かどうか」「お互いのメリットについて理解し合えるかどうか」を重視する方もおられました。信頼できる知人から紹介してもらうという手もあります。オーナー企業かどうかを重視する企業もありました。オーナー企業でない場合、経営者が変わると、ガラッと方針が変わってしまい、思ったように事業が進まなくなる可能性があるからだそうです。さらに、法制度がしっかりしている国は、比較的ビジネスがやりやすいと感想を述べる企業もありました。

ここで、シロクさんという会社をご紹介します。茨城県のつくば市にある、スマートフォンなどに見られる、画面を拡大縮小する機能の周辺機器を製造・販売している会社です。同社は、中国進出にあたり、いろいろな理由から中国企業とではなく、台湾企業とアライアンスを組んだという事例です。台湾コンピュータ協会の駐日代表をされている、吉村章さんというブリッジ・コーディネーターに相談し、信頼できる台湾企業さんを紹介しても

らい、中国進出を果たしています。吉村章さんは中国に関する第一人者で、企業における中国赴任者研修の講師を務めたり、著書も沢山お書きになられています。ブリッジ・コーディネーターはボランティア的に行っているものです。こうした方々に相談して、パートナーを見つけるのも一つの方法ではないかと思います。

3. 海外展開における留意点

以上が、報告書で取り上げた、直面する大きな3つの課題ですが、当然、これ以外にも重要な課題は沢山あります。そこで、報告書では、それらについて大きく4つの留意点として整理しております。

(1) 経営者の覚悟とリーダーシップ

第一は、経営者の覚悟とリーダーシップです。このことは、すべての企業が共通して指摘していたことです。経営者が率先して現場の最前線に立ち、陣頭指揮を執ることが何よりも求められます。単なる精神論ではなく、経営のスピードにも関わってくる問題だからです。高い技術の優位性を持っていれば、それだけで十分に勝負できた時代もありました。しかし、いまは韓国・台湾・中国の企業が非常に力をつけており、技術だけで優位性をもつことは難しいと聞いております。多くの企業が強調されていたことは、新興国の企業の強さの理由の一つが「経営のスピードに早さ」があるということでした。大手メーカーに納品する立場になることが多い中小企業から見れば、非常によくわかるということでした。言いすぎかもしれませんが、日本の大手メーカーの場合、決済に時間がかかってしまい、勝負にならないという話を聞きました。競争相手となる海外メーカーは、経営スピードが早く、資金力、技術力も高まっているということです。最近では、マーケットインの発想に関しては、日本よりも彼らの方が優れているとまで言う人もいます。中小企業は大手よりも意思決定の速さ、機動力の高さに優れていると言えます。こうした強みを最大限活かし、経営スピードを高めていくことが重要になると考えます。そのためには、経営者自らが現場に赴き、しっかりと判断・決断していくということが重要になるわけです。

また、取引関係の維持・強化という観点からは、国内外を問わず、経営者自らがさまざまな関係者と日ごろからコミュニケーションを密にとり、信頼関係を構築していくことも重要であり、これは経営者でなければできないことでもあります。

さらに、アジアの新興国企業とやり取りをする場合においても、経営者同士の信頼関係が大変重要となります。特に中国ビジネスの場合は、会議よりもその後の懇親会の方が重要で、そこで重要なことがすべて決まると言いきる方もいます。人間関係を構築するということは、経営者に求められる重要な役割と言えます。

(2) 進出目的の明確化

第二は、これも当たり前のことですが、進出目的を明確化することです。国内市場に比べて、アジアの新興国市場の成長は著しいため、「こうなって欲しい」「こうなると思う」というような希望的観測に基づいて海外展開を計画することは、非常に危険だと言えます。それと、世界でも通用する技術力や商品開発力、高付加価値の製品、高い競争力（いわば

差別化ですね）といったものの保有も不可欠となります。特に中小企業については、価格競争や大量製品といった体力勝負は絶対に避けたいところですので、経営分析を徹底し、自社の強みを見極め、ポジショニングを明確にすることが必要になります。また、自社の中長期的な経営計画と整合性が取れているかどうかを、しっかりと確認する必要もあります。検討した結果、差別化要因が十分に見出せなかった場合はやめるという判断も必要だというご意見は多いです。

ここで、東京都大田区にある大田精工さんの事例をご紹介します。精密機械・部品を作っている会社です。同社は、取引先からの要請を受け、1994年にマレーシアに進出しています。インドネシアにしようか、タイにしようか、中国は選択肢になかったそうですが、進出先を決めあぐねていたところ、「決まっていなかったのであれば、マレーシアに進出してはどうか」と取引先に誘われたそうです。その後、タイ、中国にも進出を果たしており、今では主要拠点となっているそうです。

一方、中国については、私が2010年にヒアリングした際には、「リスク等を踏まえ、中国進出は考えていない」とのことでしたが、2013年春にもう一度ヒアリングをしたところ、すでに中国進出を果たしておられました。同社は、進出目的の明確化や、経営計画に関連する事例として報告書で紹介しているのですが、日本本社と海外グループ会社の役割分担を明確にしているという点が最大の特徴であります。量産は海外でやり、国内の本社はマザー工場としての機能を強化すると明確に区分しています。福島に国内工場がありますが、生産量ではマレーシアとタイが上回っているそうです。タイとマレーシアで得た利益を日本に還元し、日本の技術力を高めるために使っているとのこと。資金を還流させて上手に発展に結び付けているケースであります。

マレーシア工場は、現地従業員は営業部隊も含めてほとんど現場の方々にまかせているそうです。日本の営業マンが現地で頑張っても難しいことから、現地の優秀な営業マンを確保しているそうです。

タイ工場については、取引先の現地調達の要請を受け設立したそうです。当初は、マレーシアの工場で生産し、納品する倉庫をタイにつくり、同倉庫からタイの取引先の工場に納品することで、取引先の現地調達の要請をクリアしていたそうです。しかし、2013年のヒアリングでは、タイにも工場を設立していました。

中国に関しては、進出リスクが大きいと考えていたが、競合他社が中国に進出することを知り、自社も進出せざるを得なかったとのこと。中国進出に当たり非常にラッキーだったのは、もともと技術提携先の企業があったのですが、その会社から2013年1月に株式譲渡を受けてくれとの要請があり、経営権を取得することができたということです。実は、これは単なるラッキーではなく、昨年、日本の主要取引先の会社から、中国企業のマネジメントができる日本人の人材を一人確保しており、その方が、いろいろと苦心されたからこそ、今回の経営権取得に結びついたということです。

（３）現地市場の情報収集・分析と自社の情報発信

第三は、現地市場の情報収集・分析と自社の情報発信です。現地の情報収集については、いろいろな方法があります。金融機関から情報をもらう、ジェトロの情報提供サービスを

利用する、などが考えられます。あるいは、マーケティング会社に依頼すれば、大量のデータを入手することができます。海外展開のファーストステップである、海外見本市・展示会に出展して情報を収集する企業もあります。

このように方法はいろいろあるわけですが、肝心なことは、経営者が現場へ赴き、現地の状況を直に肌で感じるということです。統計など一次情報を収集することはもちろん大切ですが、実際に自分の目で現場を見たときに、感覚とのずれがないかを確認することは重要です。特に変化が激しい場合には、1年前のデータや数カ月前の情報は大きく変わっていて、使いものにならない、というようなケースもよくあります。大変ですが、現地にしっかり足を運び、自分の目で見るのが大切となります。そうすることにより、事業の方向性を決めるときの確信が持てるようになったり、革新的な取組みを進めていくためのヒントやひらめきが得られると指摘する経営者もおられました。

レイنزインターナショナルさん（焼肉の「牛角」で有名）は、一旦、海外展開に失敗したものの、その後再チャレンジしてうまくいった企業です。2001年にロサンゼルスと台湾に進出しますが、進出当初、台湾は事業がうまく進まなかったそうです。台湾には、すでにコリアンバーベキューという形で焼肉が定着していたそうです。同社は、日本の「牛角」のビジネスモデルをそのまま台湾に出そうとしたのですが、それがなかなかうまくアジャストしなかったそうです。そこで、日本の優秀な社員を1人現地に派遣したそうです。同社員は優秀で、言われてもいないのに自ら市中をくまなく見て歩き、台湾で人気のある企業を徹底的に調査したそうです。そして、一部はローカライズするが、日本のブランド価値を失うことがないように、味のレベルは維持しながら、現地に合ったサービスを提供し続けることが重要と考え、いろいろな商品開発に取り組み、日本ではあまり考えられないのですが、一人用焼肉を提供してみたり、食べ方の説明書を用意するなど試行錯誤を続けたところ、しばらくして日本のブランドとしての価値がお客様に伝わり、今では黒字になっていると聞いています。

同社は、社員教育に本当に力を入れております。店内に監視カメラを導入し、社員がどう行動しているのかを全部チェックしています。研修の中では、50くらいある接客のマナーリストを基に、何ができていないか、どのタイミングでできていなかったかなどを明確にし、本人にフィードバックすることで、国内と同じくらいの質の高いサービスを現地で再現しているそうです。ここまで厳しくすると、現地のスタッフが辞めてしまうのではないかと心配しますが、しっかりついてくる者も多く、そうした人材が日本に来て活躍するケースもあると聞いています。お金も時間もかけてしっかり教育をしているということです。ここまでしなければ、成功は難しいという苦労話を聞きました。

次に、現地市場の情報収集・分析ですが、海外見本市・展示会もファーストステップであり非常に重要ですが、単に出展し、ブースで商機を待っていればいいというわけでは当然ありません。十分な事前準備、現地での計画的な行動、帰国後のフォローアップといった一体的な対応が求められます。例えば、会期中に展示会場で名刺交換をした企業のうち、脈があると感じたところについては、期間中に相手側の工場を実際に訪問し、経営者自らが相手企業の経営者と直接対話する場をもつくらいのフットワークが必要となります。展示会が終わった後に、日本人だけで打ち上げをしている暇はないのです。

また、仮に工場訪問ができた場合には、自分が求める品質の製品・部品について、安定的な数を製造できるラインを持っているかなどを実際に目で見て、確認することも重要となります。どうしても台湾や中国系の企業だと、ベストのものを出していく傾向があるため、1個だけつくる分には問題ないのですが、それを量産するとなった場合には、品質を維持できないというケースがよくあると耳にします。そうしたトラブルを回避するためにも、現場をしっかりと見る必要があるわけです。可能であれば、倉庫や応接室、社長室、トイレなども見ながら、しっかりと会社なのかを把握できると望ましいと言えます。

先程もお話ししましたが、特にアジアでは、人とのつながりがビジネス上で大切になりますので、食事会が当然重要になりますが、その際、誰を招待し、どのような内容の話をするかがビジネスの成否を分けると聞きます。また、帰国後も継続的に連絡を取り合える現地の人材を、最低でも2~3人は確保したいところです。以上は、私の考えではなくて、先ほどご紹介したブリッジ・コーディネーターの吉村章さんがおっしゃっていることです。中国人と付き合う際にも大変なノウハウがあるそうです。その一端をご紹介させていただきました。

もう一つ、情報収集の中で重要なことは、異文化理解です。日本の常識が海外では非常識ということはよくあります。特に海外の場合、経営のあり方もさることながら、時間に対する概念も全く異なることが多々あります。サービスのきめ細かさなどについても、どこまで追求するかで考え方は違います。ものごとに対する価値観、リスクに対する認識も違います。こうした点を十分に理解したうえで、対応していくことが重要です。これも先ほど申し上げましたが、特に中国・台湾企業からは、「日本企業は意思決定が遅い」と見えるそうです。また、「担当者が頻繁に変わって誰が責任者なのかわからない」という指摘も多いそうです。

サービスのきめ細かさについては、現地従業員が、いわゆる日本の「おもてなしの精神」を十分に理解できず、なぜそこまでやらなければならないのか、というような状況になることが多いと聞いております。日本の細部にまで行き届いたサービスの質を理解してもらうのはなかなか難しいかもしれませんが、レインズインターナショナルさんが実践されているように、制度的に対応して行くことも重要でしょう。

また、契約社会としての側面が強い国では、本当に契約上のことしか対応しません。そのため、それ以上のことを期待してもダメですし、期待するとトラブルになります。

次に、情報発信に関して申し上げます。ここでも展示会・見本市の話が出てきます。こちら吉村さんの言葉ですが、展示会用の配布物にもいろいろあり、捨てビラもあれば、製品紹介の簡易的なパンフレット、より詳しいセールスキットみたいなもの、展示会用の配布物など、機能別に用意することが重要だそうです。ディスプレイ方法についても、遠くからでも内容が見える大きなポスターを用意したり、目につくキャッチフレーズをつける、近くに寄ってこられた方に、1メートル程度でもよくわかるようなパネルを用意するなど、いろいろなノウハウがあるそうです。さらに、実際に手にとって確認できるような製品の置き方・見せ方もあるそうです。

情報発信のツールの一つであるホームページの充実も重要です。報告書では、動画を有効活用することを提案しています。そこで、本日は、日本橋にあるIT企業が提供している

サービスを簡単にご紹介します。例えば、数十秒～1分くらいの自社PR動画を作成しようとした場合、大手企業に依頼すると、ものによっては数百万から1千万くらいかかってしまうこともあります。同社のサービスを利用すると、数十万円で製作が可能となります。安さの秘密は、ITを駆使し、いくつかのパターンをうまく組み合わせて動画をつくるためです。例えば、経営者が自ら出演し、自分でその製品の紹介する動画をつくった場合でも、トータルで100万はかからないそうです。これは、日経新聞のグローバル事業部が、社会貢献事業の一環として私どもに説明に来たものです。昨今のIT技術は急速に進歩しており、以前では考えられないくらいのコストで、動画を簡単に制作できる時代になったということです。

ちなみに動画のメリットとしては、「人目を引きつける」という点が挙げられると思います。たとえば展示会において、文字の書かれたパネルでも良いのですが、立ち止まって読んでもらえないことも多いと思います。また、人は、いきなり商品紹介・説明をされることに抵抗感を持つ人も少なくありません。ところが、動画ですと、立ち止まって見てもらいやすいという効果があります。このように、来場者を自分の展示会のブースの前に立ち止まらせようと考えれば、動画は効果的なツールと言えなくもありません。

また、情報発信力という意味では、マスコミを活用することも強力な手段となります。日経新聞によると、最近では中小企業を特集する放送番組が増えてきているそうです。日経産業新聞では、今までは大手企業を取材することが多かったそうですが、これからは、優秀な中堅・中小企業をどんどん紹介して行きたいと考えているそうです。

（４）想定しづらいリスクへの事前準備

最後は、想定しづらいリスクへの事前準備です。海外展開を行う際、そもそも外資に対する規制があるかどうかを確認する必要があります。中国にはいろいろな制限が存在しますし、撤退もなかなかスムーズにさせてもらえないという報告を耳にします。

原材料調達を巡っては、安定的に現地で調達できないであるとか、事前調査とは全く異なる品質のものしか実際には送られてこない、といった想定外の問題に直面する企業は多いようです。そのため、事前のチェック、あるいは納品元企業のモニタリングが必要となります。

品質・ブランド管理については、生産委託などの場合によくありますが、図面どおりの制作ができず、粗悪品が市場に出回り、自社ブランドに傷がつく場合があるため、相手企業やビジネスパートナーに任せきりにするのではなく、日本側がしっかりと定期的にチェックしていくことが欠かせないとの話を聞きます。日本の企業の中には、日本で一度検査してから納品・販売しているところもあるようです。

知的財産権問題のうち、模倣品問題に関しては、中国が特にひどい状況となっています。模倣品問題は犯罪ですので、一時的には企業レベルで対応していただくことが重要ですが、それが発覚した場合には、すぐにジェトロや日本大使館に連絡し、適切な対策を講じる必要があります。ジェトロは非常に模倣品対策に力を入れていますので、何かある場合はすぐに相談に乗ってもらえると思います。

さらに、技術漏えいにつきましても、自社の競争力の低下や強力なライバルを生みだし

かねない問題ですので、しっかりと対応していくことが重要となります。ただし、漏えいを絶対に防ぐことは事実上不可能ですので、ある程度の流出はやむを得ないと割り切ることも必要となります。

東京都の大田区にある奈良機械製作所は、物を粉にする技術では世界トップシェアを誇る会社です。同社は、技術供与しか行っていません。同社の社長は、相手企業の経営トップが交代すると、経営方針が変わり、これまでの様々な関係が維持できなくなる場合があるため、技術供与先はできる限りオーナー企業が良いという持論をお持ちです。実際にそういう問題に直面した経験からの教訓だそうです。

また、自社の技術やノウハウがある程度流出してしまうことはやむを得ないと腹をくくっておられます。技術供与を行うということは競合相手を育てるということと同義であるとおっしゃっています。したがって、中小企業が成功していくためには、新しい技術を次々と確立し、他社に追随を許さない状況を作っていくしかないとおっしゃいます。その際、他社がやらないことを徹底的に追及していく、ブルーオーシャン戦略を取ることが成功の秘訣であるとの考えもご披露いただきました。

地域によっては、人件費の高騰や労使紛争の発生への対応も重要となります。中国、ベトナム、タイ、インドネシアなどは最近、物価上昇が激しく、最低賃金が急速に上昇していますので留意が必要です。

また、労働争議への適切な対応も必要となります。組合の承認選挙への経営側の介入といった問題行為や、現場の担当者の労働法に対する知識不足からくるものもあれば、事業所閉鎖、現場ラインの作業の手順変更といった、ちょっとしたことで紛争に発展する場合があります。労使の対話不足による誤解や、ボタンの掛け違いが紛争の発端になっている場合も多いため、労働組合がある場合には、日頃から丁寧な話し合いを進めることが重要となります。なお、地元の弁護士や労働コンサルタントに相談する方法もありますが、自分たちの仕事を増やすために、わざと問題を起こさせて介入してくるケースもあるそうですので、任せきりにするのは問題があると思います。できるかぎり、日本本社も関与していくことが重要となります。解決が難しいという場合には、信頼できるビジネスパートナーに調整役として間に入ってもらうことも一考です。

3. 政府・自治体・公的支援機関等への要望

報告書の最後には、政府・自治体・公的支援機関等への要望をまとめています。大きく八つ取り上げています。本日は、詳細についてご説明しませんが、例えば、支援施策を活用する際に必要な手続きをもっと簡素化すべきであるとか、手薄になっている労働関係や事業撤退に関する情報収集・発信を強化すべきというようなことを要望しています。また、人材面に関する支援の拡充では、政府が行う大手企業のOB・OG人材と中小企業のマッチングに関する制度の実施や、外国人技能実習制度の卒業生のデータベース化と、マッチング制度の構築も提案しています。

ご清聴、ありがとうございました。