

**企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響**  
～海外展開企業についてのヒアリング  
調査結果（中間まとめ）から～

平成 24 年 6 月 20 日

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

○本日の報告内容

I. 調査の概要

II. 調査結果の概要（主な事実発見）

1. 海外展開の動機
2. 海外展開と国内雇用
3. 国内と現地でのビジネスの関係、両者の役割区分
4. 海外展開によるプラスの効果
5. 人材面での示唆
6. 海外展開に向けた人材確保・育成面での具体的な取り組み事例
7. 海外展開に伴う人材面での課題
8. 国内空洞化懸念への見解

III. 以上の調査結果から言えること（政策的含意）

## I 調査の概要

### 1. 調査の目的：

企業の海外事業展開が雇用・人材面にどのような影響を与えているかを明らかにする。主な調査項目は、海外展開の国内雇用への影響、国内外での人材確保・人材活用の方策、国内外での人事管理、海外展開に伴う人材面での課題などを設定。

### 2. 調査方法：

訪問ヒアリング調査

### 3. 調査期間：

本年 4 月～

### 4. 調査対象

企業 6 社及び業界団体等に対してヒアリングを実施。

### 5. 調査対象の企業の属性

	自動車	機械	電機	それ以外
大手	全世界 A 社 全世界 B 社		全世界 C 社	
中堅	タイ D 社	日本工作機械工業会		東京商工会議所
中小			中国 F 社	
				台湾 E 社

※上図では、大手は単体で従業員 1000 人以上、中堅が 100 人～1000 人未満、中小は 100 人未満という括り

このほか情報サービス産業協会にも業界における海外展開の現状を聞いている。

～大手～

**A社**

業種：自動車部品の製造

企業規模：単体で1万人以上 グループで5万人以上

海外売上高比率：50%

日本以外の連結子会社：世界に100以上。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

**B社**

業種：自動車部品などの製造

企業規模：単体で5000人以上 グループで1万人以上

海外売上高比率：50%

日本以外の連結子会社：世界に20以上。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

**C社**

業種：電機（情報・通信システム、インフラシステムなど）

企業規模：単体で1万人以上 グループで10万人以上

海外売上高比率：50%弱

日本以外の連結子会社：世界に10以上（主要会社だけでも）。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

～中堅～

**D社**

業種：熱処理加工（自動車、建機など）

企業規模：500人以上。海外の現地従業員数は1000人以上

売上規模：100億円以上

海外展開：海外拠点を設立したのは1990年代以降。タイ、マレーシアなどに工場設立。

**E社**

業種：機械部品（ベアリングなど）の製造

企業規模：単体で400人以上 グループで2000人以上

資本金：5000万円以上

海外展開：30年以上の歴史を持つ。台湾、シンガポールなどに工場設立。

～中小～

F社

業種：電子部品（プラグなど）の製造

企業規模：20人以上 海外に2000人以上

売上規模：グループで150億円以上

海外展開：海外拠点を設立したのは1990年代以降。中国のみ。

現在は日本国内に生産拠点なし

○ヒアリングした上記企業はすべて、積極的に海外に事業展開しており、海外売上高の割合も高い。

○共通して、業界トップクラスの技術を持っているか、マーケット・シェアでもトップレベルにある。

## Ⅱ 調査結果の概要（主な事実発見）

### （1）海外展開の動機

○今回調査した企業では、当初の進出形態は、「単独型」もあれば、「取引先に同調型」もあった。進出形態にかかわらず、現地での取引を拡大させていかなければならないという意見で一致。

A社「一定数以上のロットが現地で確保できないと、採算が合わない」

D社「進出時の取引先（日系企業）だけでは、その後の売上は伸びていかない」

○現在の主要な海外展開理由は海外市場の拡大。

A社「インドはこれから伸びる。中国も、まだ民族系（現地資本）自動車メーカーのシェアが一定程度あり、参入余地は十分ある」

C社「東南アジアを始めとする新興国については、各社、先んじて市場を獲得できないかと必死である」

E社「今後、国内の売上は横ばいか、ダウンするので、海外に目を向けていかないと」

○単なるコスト削減を主要な理由に海外進出した企業は少ない。今回の調査でコストを理由に挙げた企業（1社）も、多くの特許・実用新案を持つ企業であり、技術面での競争力を保有。

※東京商工会議所の調査（2012年）によると、資本金1億円超の企業では海外展開の理由として「現地市場への開拓・拡大」の割合がもっとも多い

### （2）海外進出と国内雇用

○海外での取引が増えれば増えるほど、国内の仕事も増えていく（国内雇用が減ることはない）というコメントが多く聞かれた。

A社「海外ビジネスが広がると、営業だけでなく設計・開発部門でも雇用が増えていくのは間違いない。自社のケースで言うと国内雇用は完全に増えている」

B社「海外展開が広がると、営業や開発の仕事は増加する。現地での取引相手が日系メーカーとなると、コンペなどが国内で行われる」

○海外展開が進めば、国内要員が必要になる面もある（生産技術者などの拠点立ち上げ要員、技術指導要員、品質管理要員、マネジメント要員など）。

A社「海外に拠点を立ち上げるときは、最初にたくさんの日本人社員を送り込む。次

の新拠点でまたたくさんの社員を派遣するので、必要な立ち上げ要員はいつまでも減っていかない」

同「開発部門では、海外だからといって品質を落とすわけにはいけないので、現地人の技術者を増やすとそれに応じてマネジメント役の日本人も増えてしまう」

E社「海外に展開するからこそ、日本本社の人材（現地での技術指導要員）供給センターとしての役割が増す」

○海外での取引が、国内での取引拡大につながるケースもある（国内雇用の増加要因につながる）。

D社「現地での仕事が評価され、これまで取引が少なかった国内大手メーカーとの商談が成立した（国内での取引拡大につながった）」

### （3）国内と現地でのビジネスの関係、役割区分

○海外展開と国内事業は代替関係ではない。現地拠点は、現地の需要に対応。

A社「国内でつくるか、現地でつくるかは、『技術的な問題』と『量』（採算ベースに乗るだけの量があるか）がポイント」

B社「現地の需要には現地製造で対応している」（地産地消）

E社「顧客の OUT・OUT（現地生産・現地納品）の要求に対応しており、国内工場は国内での受注に対応」

○基本設計・開発の機能は国内。

A社「基本的な開発に関わる要員は国内にいる。エンジン系部品は国内で開発しているケースが多い（エンジンについては自動車メーカーが国内で開発しているから）。一方、ボディ周りは、現地で設計されるようになってきている」

B社「基礎的な設計・開発は国内で行い、海外は現地ニーズに沿ったカスタマイズが中心」

同「ある完成品を現地製造するにしても、完成品に必要な部品もすべて現地製造するわけではない（各拠点共通の基本的な仕様は、国内の設計・開発部門が決める）」

F社「開発設計は国内本社が基本。現地でゼロから設計・開発できるようになるまで人材を育成するのは難しい」

(4) 海外展開によるプラスの効果

○企業として成長・拡大できる（現地の成長を取り込む、取引が拡大）。

B社「欧州展開による欧州系メーカーとの取引拡大により、欧州系メーカーが進出している南米でのビジネスチャンスを獲得」

D社「現地での仕事が評価され、これまで取引が少なかった国内大手メーカーとの商談が成立した（国内での取引拡大につながった）」（再掲）

E社「台湾に展開したことで、中国への展開が容易になった（同じ言語圏）」

F社「マレーシア進出が中国進出の足がかりに」

※現地法人で獲得した利益を国内に還流させ、現地だけでなく、国内も成長発展させていく必要があるが、中堅・中小では、その還流の方策が課題とする企業があった。

○国内従業員の成長につながった。

D社「海外では、国内とは違って幅広い仕事ができる。ステップアップする絶好のチャンスと捉える社員が多い」

○国内における人材獲得の強化につながった。

E社「海外に関心のある学生が、自社に関心を寄せるようになってきた」

同「大学の先生から、海外に展開する優良な中堅企業があると紹介してくれるケースが増えた」

○国内拠点と現地拠点が切磋琢磨する効果が生まれてきた。

D社「マレーシアでは、従来の熱処理のイメージをくつがえすような 5S（整理整頓など）の工場が誕生している。現在では日本がマレーシア工場の 5S を見習っている」

### (5) 人材面での示唆

#### <本社側>

- 日本から派遣する社員に求められる要件は、語学力より、現地でのマネジメントに必要なコミュニケーション力や積極性など。

D社「海外で活躍できるのは、技術力に加え、前向きな姿勢、知らない世界に飛び込んでいく積極性、行動力がポイント。語学力はあとからついてくる」

- 進出時には高い専門性を有するエース級人材を送り込まなくてはならない。

F社「進出が決まり、金型工場を立ち上げる際には、技能が上がってきた 2 番手の後輩を現地に送った」

#### <現地>

- 現地拠点の成功には、現地にあった手法による現地人材育成が鍵。

A社「日本と同じやり方をさせる場合は、必ずその意味を説明して理解させる必要がある。日本の阿吽の呼吸は通じない。言語化して、理解・納得させ、行動→伝承→DNA化とつなげていかなければいけない。ただし、これは本当に手間のかかる作業」

D社「すべて OJT で教えるのではなく、タイではトレーニングセンターを併設して、落ち着いた環境で熱処理について勉強させている」

- 現地人材の育成には時間がかかる

A社「生産の現地化は最低 5 年、人材の現地化は 10 年、経営の現地化は 15 年かかる。今の技術があるのは、社内での技術の厚みがあるから（日本で入社してから長い時間をかけて人材育成した蓄積）。米国はかなり現地化ができてきたが、それでも 20 年かかった」

B社「調達では、納入先の企業に応じた対応を行う必要がある。この細やかな気配りを現地人に教え込むのは困難であり、どう教え込むかが課題」

E社「(規模では国内工場を凌ぐ) 台湾工場のトップは現地人だが、20 年以上前の進出時からの社長のパートナーで自社の経営を熟知している」

- 現地社員の定着率向上ではさまざまな工夫を施す

D社「現地社員のモチベーションを上げるために、現場の声を積極的に取り入れる」

同「タイでの熱処理技術者は少なく希少価値がある。熱処理の様々な過程を通じて

好奇心が湧き、それが定着につながる」

#### (6) 海外展開に向けた人材確保・育成面での具体的な取り組み事例

○新入社員は、すべてグローバル要員を前提に採用。

C社「新入社員では事務系はすべてグローバル人材とする。海外での生活、実習経験を通して視野をグローバルに広げるために若手社員の多くを海外派遣するようになっている」

D社「高卒以外はグローバル人材として採用する。面接で必ず海外赴任の可否を尋ね、海外赴任を望まなければ採用しない」

E社「新規採用では、すべてをグローバル人材として雇う。採用時に海外勤務の可否を確認する」

○大手はグローバル統一の管理職人事格付け制度の整備を進めている。

A社「グローバル人事制度の狙いの1つは、現地の社員にキャリアプランを示すこと。優秀な人ほど自分の未来のキャリアへの関心が高い。制度があれば、昇進がイメージできるようになる」

C社「あるポストの後任者として、誰をよその国から連れてくるかという時に、共通のモノサシがないと判断できない。モノサシがあれば処遇水準が決まり、市場との競争力も確保できる」

○大手は管理職の人材育成のグローバル化対応を進めている。

C社「グローバル経営に対応するため、社長候補を早めに見定めて、30代前半からターゲットを絞り、候補者にはタフ・アサインメントを与えながら育成していく」

○現地社員の研修制度を日本で実施。

E社「技術指導は、日本でトレーニングして母国に戻すようにしている」

○留学生等の外国人社員の採用に積極的。大手は日本人と同様に扱い、中堅・中小は将来的に現地拠点で活用。本社での採用数はそれほど多くない。

#### (7) 海外展開に伴う人材面での課題

## ○急速な海外展開による国内の要員不足（量および質）

B社「管理職層の多くが（現地経営、マネジメント要員にとられてしまって）海外に出てしまい、兵站が伸びきった状態」

C社「現地拠点のトップの多くはまだ日本人が務めている」

同「自社におけるグローバル人材とは、海外の拠点で業務を行う人だけを意味している訳ではない。例えば、国内に勤務していても海外にかかわる大規模プロジェクトをまとめられるような人材であり、そうした人材は不足している」

## ○現地化の進展が生むジレンマ

## ①現地化 VS 経営の問題（ガバナンス）

## ア）現地化と会社理念・経営方針の浸透

→両立できる条件：現地経営の自立性を尊重しつつ、会社理念・経営方針を着実に浸透

C社「現地法人のゼネラルマネジャー、トップまで現地化すると、ガバナンスという面ではコントロールが効かなくなる部分がある」

## イ）現地人材の活用と日本人社員の関与

（例：日本人のコーディネーターのポスト）

→両立できる条件：本社の経営方針・理念を理解した現地トップを育成・活用しつつ、並行して現地人のマネジャー層を育成

B社「経営層の現地化を進めたいが、部長や課長レベルで現地人を絶えず補佐する日本人『コーディネーター』が必要になる」

## ②現地化 VS 現場の問題（設計・開発／調達／製造）

→両立できる条件：独自の技術や特有のビジネス手法、日本流モノづくりの秘訣を現地社員に教え込むには長い年数がかかる。一方で、そうした訓練を受けた現地人の活用も

A社「エンジニアでは海外の場合、人材の質に差があるが、日本では、平均値が高く部門全体の力量に信頼が置ける」（開発）

同「現地で日系企業と取引する際、日本人同士でやりとりの方が仕事がしやすい面がある」（調達）

D社「不具合への対応など、高度な判断は日本人が対応」（製造）

E社「現地ではまだ日本人の品質管理役を置くことが必要」（製造）

#### （8）国内空洞化懸念への見解

○海外展開が進展すると空洞化が進むという単純な見方のコメントは聞かれず。マザー工場的機能は意図的に国内に残されている。

A社「そもそも自動車部品では人件費の占める割合は大きくない」

同「コストを優先して（品質を軽視し）現地化するような、顧客に対して失礼なことはしない」

同「現地で100%クオリティの高い素材や部品が調達できれば、ビジネスが現地だけで完結して雇用も現地に移るかもしれないが、実際のところ、中国でもインドでも、現地でそれほどいい素材・部品は存在しない」

同「量産化につなげる生産技術は日本の強みで、米国でも日本に及ばない」（生産技術にかかわる国内人材の層の厚さ）

B社「実際に不良率は海外工場の方が高い」

同「基礎的な設計・開発は国内で行っている。海外は、現地ニーズに沿ったカスタマイズ」（再掲）

D社「タイでも、技術力はまだ日本の半分程度」

E社「海外に展開するからこそ。日本本社の人材（現地での技術指導要員）供給センターとしての役割が増す」（再掲）

工作機械工業会「工作機械は、日本製というところにブランド力があり、技術も世界のトップレベル。日本メーカーの製品エリアはハイエンド製品なので、技術力に差のある中国製品とは競合しない」（コスト競争に直接巻き込まれることは現時点ではまだない）

同「主な取引先の自動車業界で海外展開が進んでいるが、国内と同じ機械を現地で採用しないと、メンテナンス面での問題、海外赴任した日本人従業員が使えない、また、製品精度の維持も難しい。海外だからといってすぐに海外メーカーに切り替えるということにはならない」（国内事業が残る素地）

### Ⅲ. 以上の調査結果から言えること（政策的含意）

○海外で成功することは国内事業の維持につながる。

○海外での成功を握る鍵は技術力。

→重要度を増す国内外での人材育成に向けた教育、投資

○経営・人材面では、現地法人・国内ともに発展できる取り組みが必要。

- ・ 現地経営の尊重と本社経営のグローバル対応（企業理念の共有化、日本でしか通用しない経営からの脱却など）
- ・ 現地・国内両方の人材育成
- ・ 現地の品質・技術水準の向上と国内のさらなるレベルアップの努力

○中小企業の海外展開に求められるサポート策。

→例えば、

- ・ 現地情報の提供（労使関係など労働事情に関する最新の情報、最新の税制・法律改正などの情報）
- ・ 海外展開支援を担う大企業OBの活用
- ・ 単独進出が難しい企業へのノウハウの伝授（工業団地へのグループでの進出、数社で現地法人を設立しての進出など）

以上