

第13回シリーズ「地域と産業」講演会

「グローバル化の中の中小企業」

中 沢 孝 夫

(福井県立大学地域経済研究所所長)

地域経済研究所の所長である私がなぜグローバル化の研究をしているのかをまずお話しします。もともと私は、中小企業、特に製造業の中小企業が専門だったのですが、1990年代に入ってから、大企業の協力メーカーの海外移転が始まったのです。90年頃からアメリカなどへ、そして95年ぐらいからはアセアンへの進出が始まりました。アセアン諸国が80年代終わりに海外からの直接投資を受け入れるようになったため、大企業の移転が進み、それに続いて中小企業も行くようになったということです。

今日はそのようなわけで、「グローバル化の中の中小企業」というテーマでお話ししたいと思います。

「言葉が話せること」より「言葉で伝えるべき内容」が大事

特に今日お伝えしたいのは、世間での議論が現場から遠すぎるという私の印象です。

つい先日、ある金属熱処理会社の社長さんと飲む機会がありました。この会社はタイとインドネシアとフィリピンに工場を展開しているのですが、社長さんがこんなことをおっしゃっていました。なかなか頑張っている若い社員が、「いずれ自分もタイに行くんだから」とタイ語を一所懸命勉強していたから、「ばか、そんなことよりまず熱処理を覚えろ」とからかった、と。

日本では、「グローバル人材」について議論すると、どうしても「英語が弱い」という話になるんですね。でも本当は、「伝えるべきことがあるかどうか」の方がよほど大事なのです。アセアン諸国で英語が通じるのは、フィリピンとマレーシアの一部くらいです。タイで通じるのはタイ語。インドネシアはインドネシア語、ベトナムはベトナム語です。

トヨタのタイのヘッドオフィスのように、30カ国の人間が来ているようなところでは、確かに会議は英語です。ですが、取引先との関係で言えば、日本人同士の取引が圧倒的に多いですから、日本語なのです。部品や設備の調達をする時に使うのは図面で、問題になるのは数字です。

海外展開に一番必要なものは、知らないところに飛び込む勇気です。ちょっといかがわしい油で揚げたチキンなんかでも平気で食べられるとかね。言葉よりもそういう方がずっと大事なのです。

中小企業が海外展開を始める5つのきっかけ

中小企業がどのように海外展開を始めるのかということですが、その理由は5つほどあります。

まず1つ目が、取引先である完成品メーカーが海外に工場を持っていて、「部品を日本から取り寄せるのはたまらない。お宅が近くにいてくれないと困るから来てくれ」と誘われる場合です。

2つ目が、近い業種からの誘いです。例えば板金加工会社やプレス加工会社が海外に行くと、金型製作会社も来てくれないと困る、熱処理会社もないと、いや、メッキ加工会社も、切削加工会社も、塗装会社もないと困る…といった具合に、関連する業種を次々誘ってくる。このような場合、先に行った会社が後から来る会社はその国への移転の仕方を教えます。敷地や建物の確保の仕方から始まって、工場の設営の仕方、人の募集や面接の仕方、新しい取引先の開拓の仕方、あるいは現地での生活の仕方といったようなことを誘った会社が教えていきます。

3つ目がビジネスチャンスです。例えば、ベトナムに行った京都の設備会社の例では、50人で資生堂の工場設備を請け負ったそうです。日本ではあり得ないことですが、海外だからこそ、そういうビジネスチャンスがあるのです。

4つ目は、二代目、三代目の方の第二創業です。「親父は自分で会社を創った、自分は親父の会社を継いだけれども、自分なりに一つのビジネスモデルを作りたい」という元気のある人が海外展開に踏み出して行くわけです。

5つ目は古いタイプで、コストダウンのための進出です。このタイプは、15年くらい前はインドネシアとかタイでの展開が多かったのですが、2002～3年頃から中国に積極的に行くようになりました。よくチャイナ・プラス・ワンと言うけれど、私に言わせるとアセアン・プラス・ワンとして中国があったのです。しかし中国は、利益を配当以外の形で国外に移転することがとても難しい国です。政治的なリスクも大き過ぎます。今、中国に関して私のところへ来る相談は、「どうしたら撤退できるのか」というようなものばかりです。世界中に工場があるトヨタのような大企業であれば1カ所くらいどうってことはないけれど、中小企業にとっては死活問題です。

海外展開の前に現地の実情をよく見よう

私はよく福井の中小企業経営者の方々を連れて、タイやベトナムなどに聞き取り調査に行きます。いくつもの国に行って、「なぜこの国を選んだのか」「現地の人にどうやって技能を伝えているのか」「賃金制度をどうしているのか」といったことを聞いているうちに、自分の会社はどういった所だったらよいのかが見えてくるのです。1カ所だけの訪問ではいけません。私はいつも「まず100万円用意しなさい」と言っています。1カ所に20万円かけて、5カ所見なさいと。

例えばタイですと、ここ2、3年賃金が上がり過ぎていまして、現在1日当たり大体300パーツ、約千円です。1カ月3万円近くなってしまっているのです。以前は3つくらいの地域別に定められていた最低賃金も統一され、地方に行く意味もなくなっています。日本との賃金格差が5～7倍程度であれば、コストダウンを目的にする企業はタイに行くメリットがありません。タイの、あるいはマレーシアではなおそうなのですが、建設現場に行く

と、労働者は全て外国人になっています。ミャンマー、カンボジア、ラオスといった国々の人たちです。コストダウンしたいのであれば、タイよりそのような国に行った方がいい。

インドネシアでは、国が退職金制度を定めていて、「勤続10年で32カ月分、会社都合の場合は割増し」などと決められています。そうすると、従業員が9年目になると途端に働かなくなったりします。賃金は、去年と今年は40%増、つまり2年間で倍になりました。

このような実情に加え、リードタイムも考慮すれば、日本国内で生産した方が競争力があるという場合も出てきます。アセアンの現地従業員と話をすればよく分かるのですが、日本の、特に長期に亘ってパートをしている主婦ですとか、若者たちの、能力、労働の質は、圧倒的に強いのです。運送にかかる時間も考えなければなりません。

ヒューレットパカードが中国にあったパソコン工場を埼玉に移したのはそのためです。例えば「年末にこの商品を何万台売り出そう」と決めたとしますね。これを中国の奥地で作るとしたら6~7週間前に発注しなければ間に合いませんが、日本でしたら1週間です。このように、物によっては日本の方が強いという状況が一部出てきているのです。

これに対して、フィリピンは今一番人気を集めています。それは英語が通用するということもあるのですが、経営者にとって都合のよい労働法の国だからだと見ています。政党政治が進んでいるタイやインドネシアの場合は、「賃上げします」とか「社会保障を充実します」といった国民に人気のある政策がどんどん出てくるのですが、大地主制が残るフィリピンではそのようなことがなかなか進まないのです。

それから、アセアンという広い地域として考えるべきことがあります。アセアンの域内では関税がかかりませんから、ベトナムに進出したからと言ってベトナムだけで仕事をやるわけではなく、タイやマレーシアにも輸出しますし、インドネシアに工場を置いても製品の半分はタイに持って行く、といった具合で、結局、どの国に進出しても、アセアンという地域に進出しているという側面が出てきます。

海外に投資して単年度黒字になるまで4~5年かかります。配当が出るまでには大体7~8年かかりますが、今海外展開している会社は、ざっと80%くらいが黒字です。

海外から利益を日本に移転する方法は4つあります。

1つ目は配当。

2つ目はロイヤリティー、暖簾代です。

3つ目は現地駐在員や技術指導員の派遣費用。

それから4つ目、これが非常に大きいのですが、日本から調達する材料費の上乗せです。

ところが中国などでは、先にも申し上げましたが、配当以外の利益移転は相当難しくなっています。「ロイヤリティーがなぜ必要なのか」とか「派遣費用が高すぎる」とか言われます。状況は地域や時期にもよっても違いますが、その時の権力者の匙加減のようなものが働くから厄介です。インドネシアも最近、ロイヤリティーなど少しうるさくなってきたそうです。

こういったことについては現地を自分でよく見る必要があります。一番だめなのが大使館のセミナーです。自分の国のよいことしか言いません。盆暮の挨拶のように役人に「袖の下」を渡さないと突然つかまるとか、インドネシアではラマダン（断食月）の直前に警官がチップ目当てに取締りを厳しくするとか、そんなことは自分で行けば分かります。

要するに申し上げたいのは、「海外になんか行かない」と食わず嫌いはせず、徹底的に見

てくださいということ、そして見た上で「行かない」という選択もあるということです。

海外展開は社員を飛躍的に成長させる

でも、基本的には海外展開する会社の方が、国内でも伸びているというのは事実です。一番大きな理由は、人間が成長するということです。海外へ行った方が圧倒的に成長が早いのです。国内では、経営管理ができるのは社長だけで、社員は自分の部署の仕事しかしません。ところが海外に駐在すると、全てが自分の責任なのです。まず通訳を1人か2人雇い、運転手つきの車を借りて仕事を始めます。コンサルタントと一緒に設立登記をし、工場の設営をする。どんな工場にするのか、新しい機械を入れるのか古い機械を入れるのか。日本の工場はモデルにならないから、自分で考えて設営し、工程管理する。賃金制度を決める。求人をかけ、現地の人間の面接をして雇い入れる。彼らを配置して仕事を教える。また、現地の日本人会に入ったりして取引先を開拓する。

それら全てが同時に進むのです。日本で1つ2つの業務を担当しているのとは違って、一切を自分で決断しなければなりません。もちろんモデルはありますが、最終的には自分の工場に合わせてやらねばならないのです。日本の本社に聞いてもだめです、分からないですから。全部自分でやる。そんなことを3年もやっていたら人間の成長はものすごいです。同じことができるようになるのに日本だと20年かかります。

アメリカのビジネススクールのテキストにこんなことが書いてありました。ビジネスマンにとっての幸せは、ウィル (Will)、やりたい仕事があり、そしてキャン (Can)、その仕事をやる能力があることだが、会社というものは違う、と。

会社には、向き不向き関係なくやらなければならない仕事があつて、その仕事を覚える順序がある。「いやだなあ、こんな仕事」と思いながらそれを何年もやる。でも、それでできる仕事、キャンが増えてくる。後になって「あの仕事をやっていなかったら、この仕事ができるようにはならなかったなあ」「あれは必要な仕事だったんだなあ、やっておいてよかったなあ」と達成感を感じる。

キャンが増えると、「ああ、今まで知らなかったけど、自分はこんな仕事が好きだったんだ」とウィルが増えてくる。そして経験を生かしてまた新しい仕事に飛び込んでいく。これが人間の成長のサイクルなんです。

日本の社会には人を育てる仕組みがありません。ドイツのマイスター制度のように、会社から一旦出て商工会議所で資格をとらないといけないなどという仕組みはありません。日本の人材育成は会社が基本です。会社に入って、そこでその会社固有の技術なり、技能なり、文化なりを身につけて自分の能力を成長させるわけです。それで海外に行くと成長が非常に早いのです。

国内経済が成熟した今、海外展開の決断を

世界的に見ると、地域によって産業の育ち方が違います。例えば、砂漠地帯や山岳地帯、夏しかない地域や冬しかない地域には製造業は育ちません。そのような自然的な制約は、エアコンの発達でかなり克服されましたが、歴史的、文化的な制約は現在でもあります。

イスラムの国では女性が勉強しにくいとか。

日本は、四季があり、人口が多く、歴史的にも世界の科学技術の発展にギリギリで間に合ったという、製造業の発展にとって非常に恵まれた国です。日本は小さな国だと思いかもかもしれませんが、そんなことはありません、戦後ずっと人口は世界のベストテンに入っていました。1945年当時の日本の人口はインドネシアと同じ8千万人で、戦後まで「こんな狭い国に8千万人もいたら食えないから」と移民していたのです。これだけの人口を持っていたから、内需が大きく、経済成長できたのです。家電メーカーが6つ、自動車メーカーも6つ、鉄鋼メーカーが4つも5つもあって、こんなに産業をフルセットで持った国は世界でもそうありません。

今は国内経済が成熟し、内需だけでは成長できなくなりました。一方、需要は世界に広がっています。製造業だけでなく、セブンイレブンやファミリーマートといった小売業や美容院、塾といったものもどんどんタイなどに進出しています。そのような中で大事なのは、とにかく行ってみようという決断力です。あれこれ考えても仕方ありません。

ある樹脂加工会社がフィリピンに進出した時、1ドル75円でした。1ドル100円になった今、「あの時に投資してよかったなあ」と喜んでいますが、そんなものです。食わず嫌いをやめることが一番大事で、会社というものはそうでないとダメなのです。

「核を持ち、自分を変えられる会社」が伸びる

伸びる会社は、決まってイノベーション、自分を変える力が優れています。イノベーションには4つあります。

1つ目はプロダクトイノベーション。新しい商品やサービスの開発です。

2つ目はプロセスイノベーション。日常の仕事の改革です。例えば10人でやっていたことを8人でできるようにするとか、よく不良品が出る工程を改善するとかいったことです。

3つ目はデザイン上のイノベーション。商品のデザインやサービスの内容を改善して価格を変えるとといったことです。

最後の4つ目は、組織のイノベーションです。会社の仕組みそのものを変えて時代に適合していくことです。

こういったことができる会社は伸びますが、その際大事なのは、自分の会社のコア、核は何なのかをちゃんと知っていることです。会社のルーツにどれだけ枝葉をつけて大きくなるかということなのです。これは会社の規模とは関係ありません。大企業でもだめになっていく会社というのはコアがありません。「お宅何業？」と聞かれて「ええっと、いろんな事業部がありまして…」と言うようではダメなんです。すべてに共通した核は何なのか、技術なのか、サービスなのか、流通なのか。「昔は繊維でしたが今は素材です」と言っても、繊維という核はあって、どこまで行っても繊維業には繊維業の原則があるのです。

海外で成功する会社は国内でも成功しています。国内のマーケットで戦う能力のない会社は、海外に行っても戦えません。日本があくまでモデルとしてあり続け、研究開発は日本で行うことが重要です。現地向けの研究開発は現地で行うとしても、そのためにこそ日本が開発能力を持っている必要があります。

例えばバイクのバックミラー。日本でしたら-30℃~+45℃くらいの気温差を考えて環

環境試験をやらなければなりません、アセアンでは-20℃なんか必要ありません。エアコンなら冷房だけあればいい。プラスの方は、インドの場合 70℃くらいまで環境試験が必要かもしれません。金型製作会社やプレス加工会社といった周辺会社と協力しながら環境試験を行い、製品を作り込み、量産前の試作をする、そのようなことを完璧にできるのは国内ならではです。国内でこれができなければ海外で戦うことはできないでしょう。1 社で開発できるような商品ではかなり海外に負けていますが、様々な会社が「すり合わせ」をしながら作り上げる商品に関しては、日本は本当に強いです。

「新しい仕事」を生む人間を育てよう

「いつもの仕事」と「新しい仕事」について考えてみましょう。ほとんどの会社が「いつもの仕事」で飯を食っていますが、「新しい仕事」が生まれなければ未来はありません。どんなに儲かる産業でも、その生命力は2~30年です。

福井県の鯖江市は眼鏡フレームの産地ですが、昔は1,000億円だった工場出荷額が今では600億円になってしまいました。それはそうなりますよ。原材料費が700円、それに加工費を入れても原価1,200円くらいのフレームが、一次卸しで3,000~4,000円、二次卸しになると6,000~7,000円で売れるような儲かる商売だったんですから、他が参入してきて当然です。

ですから「30年前はよかった」と言っても、交通事故に遭うみたいに突然だめになるわけではありません。産業構造は10年から15年かかって徐々に変わっていくのです。10年前から見えているわけですから、それに合わせて転換していかないと、地域経済は成り立たなくなってしまう。

鯖江はちゃんと技術転換をしていますから、泣いてはいません。私が全国でいろいろと調査しますと、地方で人口が伸びているのは中小企業が密集しているところですよ。今この業種はだめだけどこの業種は大丈夫というように、いつもバランスが取れているのです。鯖江もその典型です。「いつもの仕事」をやりながら「新しい仕事」を自分で開拓していく、これが大事です。

その「新しい仕事」を開拓していくのは、やはり人間です。付加価値を作り出せるのは人間だけで、機械設備ではありません。どこにもない機械設備を考えるという人間の行為が付加価値を生むのです。人間の知恵だけが儲けるための源泉です。

では、どうすれば人を育て、「新しい仕事」を生むことができるのか。それは、「だれにも属さない仕事」を積極的にやる人間をつくることです。どんな職場にも「だれにも属さない仕事」があります。私の研究所でしたら、例えば雪が降った時の玄関の雪かきですね。私が一番出勤が早いから私がやっているのですが、「だれにも属さない仕事」をやっている人は必ず成長しますから、新しいことに挑戦させてみてください。人を育てる上で大事なのは、我慢すること、挑戦させることの2つです。人を育てることにはリスクが伴います。

アセアンに進出した会社を見て私が15年ほど前に感じていたのは、後進のモデルになる現地の職員がいないということでした。若い人が「あの人が素晴らしいなあ、自分もああいふふう成長したいなあ」と思うような「人の背中」がなかったんです。でも今ではそういう人が出てきています。味の素は1960年にタイに進出していますから、その年に12才

で就職した人たちがまだ残っているのです。中卒（ママ）で入った彼らが今、タイの工業系大学院を出たような若者のモデルになって、「あの人のようになりたいなあ」と頑張る励みになっています。アセアンの産業の歴史ですね。

ただ、自分の目標の物語性といったことまで考えながら働くには、やはり日本くらいの成熟が必要で、アセアンではとてもまだ無理です。

例えば、製造工程の同じ個所でいつも同じ不良品が出るとすれば、機械設備に問題があるわけですから、どこに問題があるのかを推理し、どうすればいいのか考える必要があります。日本の普通の従業員であれば、それが3、4年でできるようになりますが、タイでは12～3年かかってしまうのです。「家業の世界」と言ったらよいのでしょうか、自分の仕事の世界を自分でどれだけ深めていくのか、新しい工夫がどれだけできるか、そういったことが重要です。

「海外には行かない」という決断は結構ですが、同時に「では何をするのか」がないと、その先は敗北だけが待っています。生きていくためには、目標を定めていくつものイノベーションを同時に進めていくことが必要なのです。

これは企業の規模とは関係ありません。小さい会社であろうと大きな会社であろうと、これはクオリティー、質の問題で、自社のコアをどれだけ深く探っていくのかということなのです。プロフェッショナルというものは、専門性が高くなるに従って成熟と成長が深まっていくものです。

でも、その点が今とても心配な状況です。団塊の世代まで持っていた技術力がちょっと危ないところに来ているのです。例えば、二次元の図面を見ながら頭の中で三次元の製品の形状を考えることのできる人たちが減って、CADのバーチャルな情報だけで考える若い世代との間にズレが出てきています。特にズレが大きいのは家電メーカーです。自動車メーカーではそのような問題はまだほとんどありませんが、総合家電メーカーは相当危ないと見ています。

中小企業の今後

中小企業とひとくくりにするのはやめた方がいいと私はいつも思っているのです。中小企業白書を25年間くらい毎年読んでいますと、中小企業のうち常に25～27%の会社は大企業の経常利益率を超えています。国内企業の99.7%は中小企業ですから、そのうち27%というのはすごいことです。つまり法人税を払っているのは中小企業なのです。ところが世の中では、約30%の赤字の中小企業、主に流通小売業ですが、そちらにだけ注目して「中小企業は大変だ」と言っています。利益を上げている会社は何も言いません。「ウチは儲かっています」と言った瞬間に取引先から値下げを要求されますから。

このような会社が利益をどこに投資するかです。今は海外投資が多いですが、私はここ2年くらいのうちに国内投資が増えてくると考えています。国内企業の製造設備が古くなってきているからです。10年以上経ったものが過半数で、30%は15年以上経っています。古い設備は、精度が下がる上メンテナンス費用もかかりますから、廃業しないのであれば更新せざるを得ません。

国内の設備を更新する代わりに海外に投資するという会社もありますが、その場合問題

となるのは融資です。日本で融資を受けるのか、現地で受けるのか。いろいろな形がありますから、経営者はしっかり情報を集め、制度を勉強しなければ脱落してしまいます。

もっとも、現場で苦勞している事業者の方々はそのことをよく分かっておられるので、それほど心配していません。心配なのは行政や各種団体の方ですね。情報は量ではなくて、それを使うセンスですから。

時間が来ましたので終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

以 上

(文責 尼崎地域産業活性化機構)