

ASEAN 諸国への海外直接投資と中小企業の人材育成

万城目 正雄*

1 はじめに

日本の総人口は、2008年をピークに減少に転じ、今後50年間で現在の3分の2の規模まで縮小することが見込まれている。他方、日本企業は、優秀な労働力の確保と中間層・富裕層の拡大を伴う旺盛な需要を自社の成長に取り込むため、ASEAN 諸国への海外直接投資を拡大させている。

そこで、本稿では、ASEAN 諸国への海外直接投資の中で増加が顕著である中小企業に焦点をあてる。第一に、日本の海外直接投資の動向を整理する。第二に、先行研究に基づき、海外直接投資を行う中小企業にとって、人材の確保・育成が最も大きな経営課題となっている状況を指摘する。そして、第三に、上記を踏まえて、中小企業が、いかにして海外展開に必要な人材を確保・育成し、ASEAN 諸国への海外直接投資を拡大させているか、ヒアリングに基づく事例を交え、現状と今後の課題を明らかにする。

2 日本の海外直接投資の動向

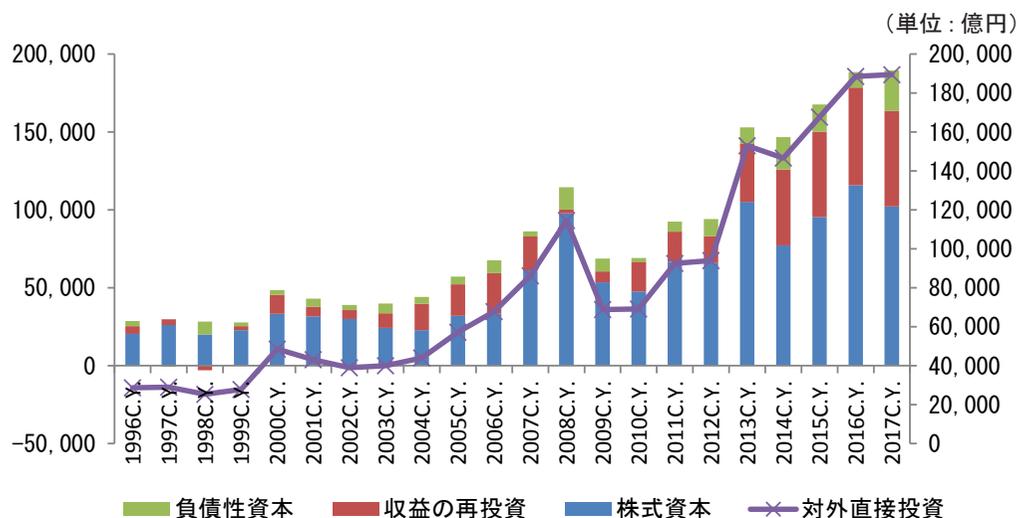
2017年の日本の海外直接投資は、18兆9450億円であり、過去20年間で、最も高い水準となっている。海外直接投資に占める収益の再投資、株式資本の割合が多く、これが維持されていることから、今後も海外直接投資の増加は継続することが見込まれる（図表1参照）。

それでは、過去最高水準に達している日本の海外直接投資は、どの国・地域に向けられているのだろうか。2017年の主な国・地域別の日本の海外直接投資をみると、EU向けが全体の35.3%、米国向けが31.0%を占め、欧米が日本にとって最大の投資先となっている。

他方、アジア向けの直接投資の存在感も大きい。日本の対アジア投資の内訳を見ると、ASEAN 向けの直接投資が全体の12.4%を占め、中国向けの2倍の額となっている。ASEAN 諸

受理日2018年11月28日

*教養学部人間環境学科社会環境課程准教授



図表1 形態別日本の海外直接投資の推移

出所：日本銀行・財務省「国際収支統計」より作成

図表2 地域別日本の海外直接投資の推移

(単位：億円)

	2014年	2015年	2016年	2017年		
					構成比	2014年比
アジア	44,925	40,980	14,728	40,132	22.3%	89.3%
中国	11,055	11,440	10,675	10,446	5.8%	94.5%
韓国	3,469	1,891	1,775	1,694	0.9%	48.8%
ASEAN	24,018	24,939	-6,117	22,392	12.4%	93.2%
シンガポール	8,657	8,479	-19,978	7,893	4.4%	91.2%
ASEAN5	14,910	15,556	13,574	14,185	7.9%	95.1%
タイ	5,764	4,550	4,445	5,885	3.3%	102.1%
マレーシア	1,299	3,595	1,587	1,126	0.6%	86.7%
インドネシア	5,127	3,812	3,248	3,817	2.1%	74.4%
フィリピン	986	1,850	2,489	1,119	0.6%	113.5%
ベトナム	1,734	1,749	1,805	2,238	1.2%	129.1%
インド	2,556	-1,277	4,466	1,165	0.6%	45.6%
北米	54,154	60,766	56,190	56,904	31.6%	105.1%
米国	52,180	59,293	55,454	55,786	31.0%	106.9%
中南米	6,707	11,217	28,519	12,989	7.2%	193.7%
大洋州	6,396	9,321	6,527	3,595	2.0%	56.2%
EU	22,668	40,091	55,433	63,583	35.3%	280.5%
合計	138,622	164,921	164,604	179,970	100.0%	129.8%

注：ASEAN5は、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムである。

出所：日本銀行・財務省「国際収支統計」より作成

国の中では、タイ、フィリピン、ベトナム向けの投資が拡大する傾向にある（図表2参照）。

平成28年版『中小企業白書』は、企業の直接投資増加の要因を、「経済センサス」、「海外事業活動基本調査」に基づき分析している。この結果に依拠すると、日本の海外直接投資の拡大は、①大企業と同様に中小企業全体としても年々増加基調にあり、それに比例して中小製造業の直接投資割合も増加している。②海外子会社を保有する割合は、2013年には大企業32.1%に対して、中小製造業が20.8%に達している。③日本企業の直接投資先は中国からASEAN諸国へシフトしている。2013年には、中小企業の現地法人のうち42.3%がASEAN諸国に所在していると指摘している。¹⁾

つまり、製造業の分野における日本の中小企業によるASEAN向けの直接投資の増加が、顕著となっている。

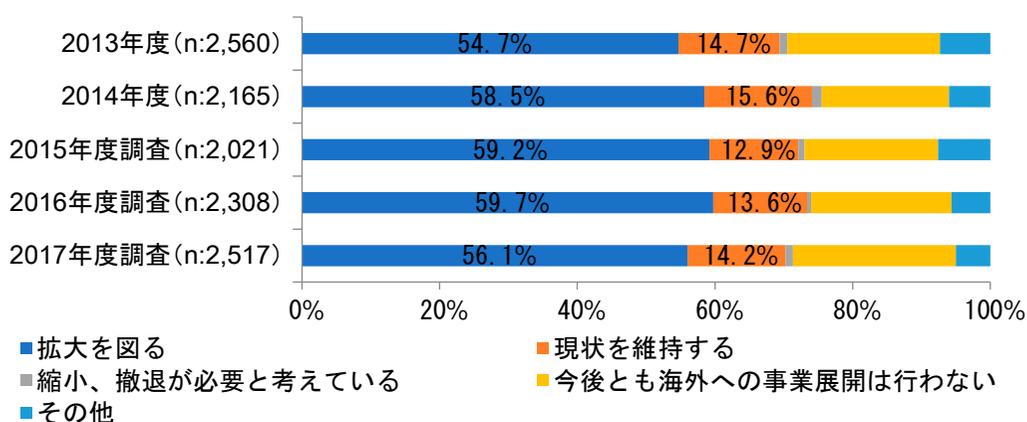
3 中小企業の海外直接投資の課題と人材育成

(1) 海外直接投資拡大の要因

日本の中小企業による海外直接投資が増加している状況を確認した。そこで、日本貿易振興機構（JETRO）による「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」から、日本の中小企業による海外直接投資拡大の要因を整理してみよう。²⁾

第一に、中小企業における海外進出の方針である。中小企業の海外進出について、「現状を維持する」と回答した企業の割合は、2013年度の14.7%から2017年度の14.2%にいたるまで、約15%前後となっている。さらに、「拡大を図る」と回答した企業の割合は、2013年度の54.7%から2016年度には、59.7%に拡大した。2017年度には56.1%にやや減少しているものの、中小企業の海外進出の意欲は旺盛であることがわかる（図表3参照）。

旺盛な中小企業の海外進出の動向について、中小企業庁の「中小企業実態調査」に基づき確



図表3 中小企業における今後の海外進出の方針

出所：日本貿易振興機構（2018）「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（JETRO 海外ビジネス調査）結果概要」2018年3月p.12より作成

認すると、各年の母集団企業のうち、海外に子会社・関連会社または事業所を持つ中小企業の件数は、2013年の10,223件から2017年には14,594件に拡大している。つまり、2013年から2017年にかけて、海外進出する中小企業の数約1.4倍増加している。

2017年における海外進出する中小企業の従業者規模別の内訳をみると、「5人以下」20.8%、「6～20人」19.1%、「21～50人」22.3%、「51人以上」37.9%となっている。このように、従業者規模の小さな企業が、海外に進出し、海外ビジネスを拡大させていることが、日本の海外直接投資が拡大する要因の一つとなっている（図表4参照）。

図表4 中小企業の海外展開（従業者規模別）の状況

単位：社

	計	法人企業					個人企業
		計	5人以下	6～20人	21～50人	51人以上	
2013年	10,223	10,200 (100%)	2,507 (24.6%)	2,110 (20.7%)	2,038 (20.0%)	3,546 (34.8%)	23
2014年	12,561	12,538 (100%)	2,269 (18.1%)	2,990 (23.8%)	2,359 (18.8%)	4,920 (39.2%)	23
2015年	14,405	14,130 (100%)	2,664 (18.9%)	3,284 (23.2%)	2,868 (20.3%)	5,314 (37.6%)	275
2016年	14,053	13,842 (100%)	2,470 (17.8%)	3,118 (22.5%)	2,847 (20.6%)	5,407 (39.1%)	211
2017年	14,594	14,572 (100%)	3,029 (20.8%)	2,776 (19.1%)	3,245 (22.3%)	5,523 (37.9%)	23

注1：データは、2013～2016年は確報値、2017年は速報値

注2：毎年の調査対象の母集団企業のうち、海外に子会社、関連会社または事業所がある企業数

注3：母集団企業数は、2013年：3,389,615社、2014年：3,258,679社、2015年：3,185,491社、2016年：3,139,320社、2017年：3,131,255社
出所：中小企業庁「中小企業実態調査」より作成

第二に、中小企業が海外進出を拡大している理由である。前述のJETROによる日本企業に対するアンケート調査によれば、企業規模、業種を問わず、「海外での需要増加」「国内での需要の減少」が海外進出拡大の理由にあげられている。その一方で、「取引先の海外進出」「人件費、税負担などの国内コスト要因」をあげる企業の割合が減少している（図表5参照）。

つまり、日本が人口減少社会を迎える中、日本企業は、安価な人件費・生産コストを目的として海外に進出するのではなく、中間層・富裕層の拡大を伴う旺盛な海外需要を自社の成長に取り込むため、ASEAN 諸国への直接投資を拡大させている様子が見えてくる。

それでは、海外進出した企業は売上高を拡大しているのだろうか。ここで、中小企業庁の「中小企業実態調査」に基づき、海外に子会社・関連会社または事業所を持つ中小企業の売上高がどのように変化しているのか、確認してみよう。

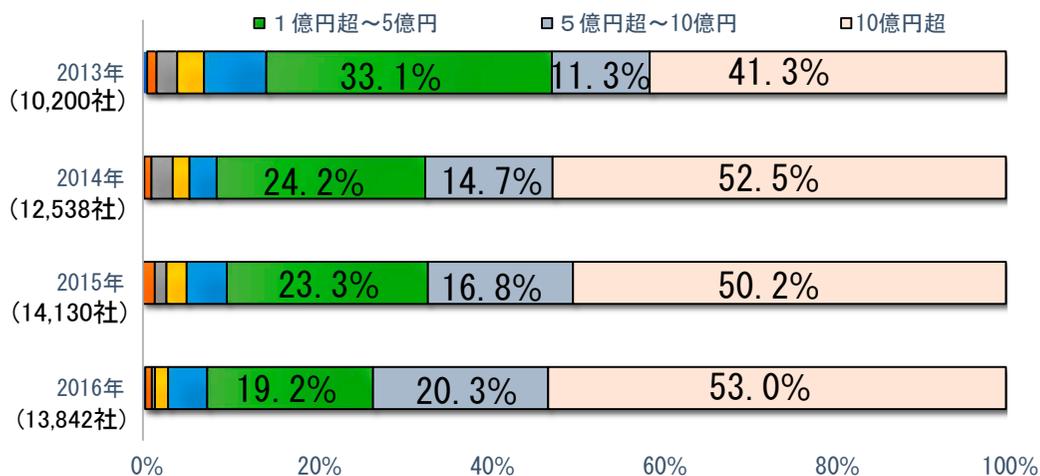
海外に子会社・関連会社または事業所を持つ中小企業の売上高「10億円超」の割合は、2013年の41.3%から2016年には53.0%、「5億～10億円」は2013年の11.3%から2016年に20.3%に大幅に拡大している。その一方で、売上高「1億～5億円」は、2013年の33.1%から2016年の

図表 5 海外進出を拡大する理由

(複数回答, %)

	全体 (n:1,047)	企業規模別		業種別	
		大企業 (n:374)	中小企業 (n:673)	製造業 (n:595)	非製造業 (n:452)
海外での需要増加	81.0	88.0	77.1	81.8	79.9
国内での需要の減少	50.4	57.2	46.7	53.8	46.0
取引先の海外進出	26.9	36.9	21.4	25.4	29.0
海外市場の収益性が高い	13.2	12.0	13.8	11.3	15.7
人件費, 税負担などの国内コスト要因	11.2	10.7	11.4	12.6	9.3
海外での FTA 締結の進展	9.0	9.9	8.5	10.1	7.5
為替変動の影響回避	7.8	8.8	7.3	8.9	6.4
その他	4.8	2.7	5.9	3.9	6.0

出所：日本貿易振興機構（ジェトロ）「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（JETRO 海外ビジネス調査）結果概要」2017年3月 p.14より作成



図表 6 中小企業の海外展開の状況（法人企業における売上高階級別割合）

出所：中小企業庁「中小企業実態調査」より作成

19.2%に大きく減少している（図表6参照）。

つまり、2013年から2016年における日本の中小企業の売上高の変化をみると、海外に子会社・関連会社または事業所を持つ企業ほど、法人企業としての売上を拡大させている傾向が顕著になっている。海外子会社等での生産・販売が、中小企業の売上を拡大させる大きな要因となっていることがわかる。

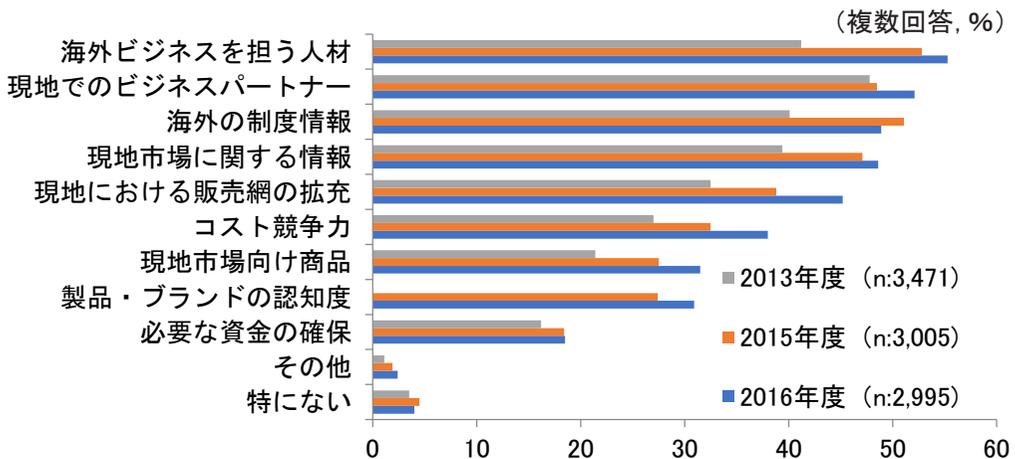
（2）海外直接投資の課題と人材育成

日本企業が海外直接投資を通じて海外展開・海外ビジネスを拡大させているが、その一方で、海外ビジネスや海外拠点を運営する際には様々な課題に直面することとなる。近年では、海外ビジネスや海外拠点を運営する人材の確保・育成を課題にあげる企業が増加している。

例えば、2016年度のJETROによる「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によると、海外ビジネスの課題として、「海外ビジネスを担う人材」と回答した企業の割合が最も多かった。過去の調査（2013年度の調査）では「海外の制度情報」、「現地市場に関する情報」を課題としてあげる企業が多かったが、2016年度の調査では、「海外ビジネスを担う人材」や「現地でのビジネスパートナー」を課題に挙げる割合が上昇した（図表7参照）。³⁾

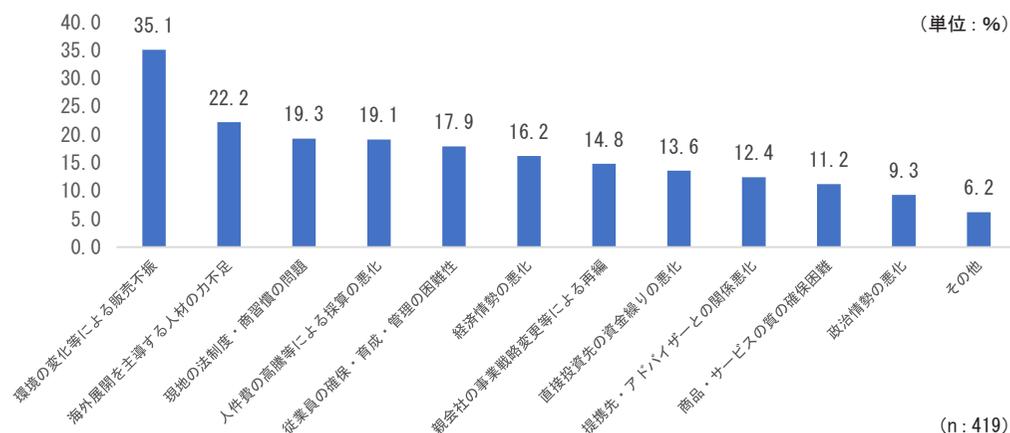
また、中小企業整備基盤機構「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」によると、中小企業が海外拠点を運営するうえで直面する課題は、①海外事業を推進できる人材の確保、育成、②現地顧客の開拓、③現地従業員の確保・定着化、④現地従業員の賃金上昇、⑤生産コスト低減（原材料・部品等費用、原価低減対策）が上位にあげられた。ここでも「人材」の問題が指摘されている。⁴⁾

企業の海外進出の鍵を握る人材の問題を解決できないと、どのような結果になるのだろうか。中小企業庁『2014年版中小企業白書』では、中小企業の直接投資先からの撤退の理由として、



図表7 海外ビジネスの課題

出所：日本貿易振興機構（2017）「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（JETRO 海外ビジネス調査）結果概要」
2017年3月p.27より作成



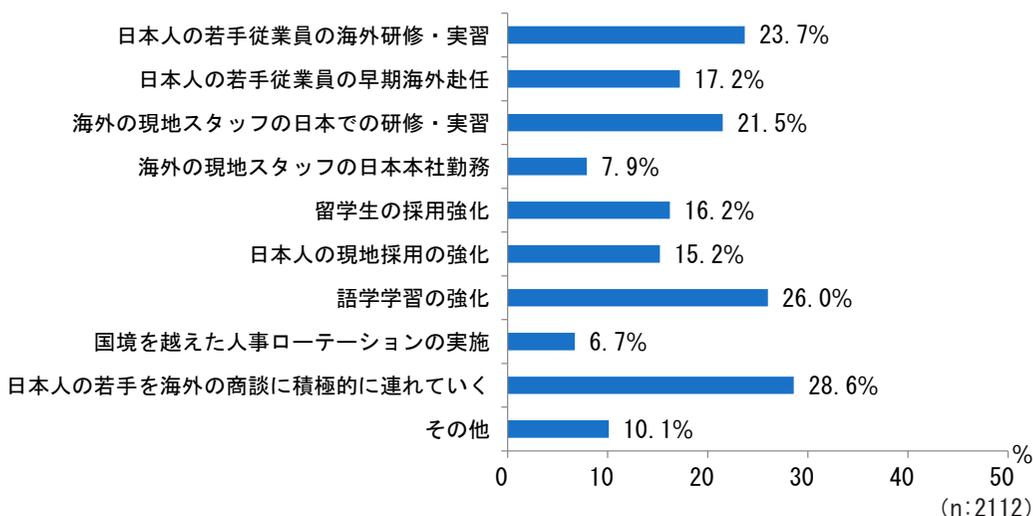
図表 8 直接投資先からの撤退の理由（複数回答）

注：直接投資先からの撤退した経験について、「撤退した経験がある」、「撤退を検討している」と回答した企業を集計している。
 資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント（株））
 出所：中小企業庁編『2014年版中小企業白書』より作成

「海外展開を主導する人材の力不足」「従業員の確保・育成・管理の困難性」が大きな要因にあげられていることを、アンケートを集計した結果から明らかにしている（図表 8 参照）。⁵⁾

それでは、日本企業は海外直接投資を行い、海外ビジネス、海外拠点の運営を行うために不可欠な人材の問題を解決するために、どのような対応をとっているのだろうか。

経済産業省の委託事業により実施された三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングのアンケート調査によれば、「日本人の若手を海外の商談につれていく」「日本人の若手従業員の海外研



図表 9 グローバル人材にするための育成方法として効果があったもの

出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2012）「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報告書」経済産業省委託事業 pp. 40-41より作成

修・実習」など、日本人の若手従業員の教育に力を注ぎ、効果があったと回答する企業が多い。また、「留学生の採用を強化」するほか、「海外の現地スタッフの日本での研修・実習」の効果指摘する企業もみられた（図表9参照）。⁶⁾

ここで、中小企業の実際的な取組について、ヒアリング調査結果に基づいて整理してみよう。神奈川県川崎市の金型メーカーでは、日本の大学院への留学経験者の採用をきっかけに、ベトナムに法人を設立している。2018年11月の同社に対するヒアリング調査によれば、現在の日本本社の従業員は事務員・工員を含め、約20名である。

日本の大学院で学んだベトナム人エンジニアを採用し、その人物が現在はベトナム法人の社長となって、現地法人の運営を担っているほか、ワーカークラスの労働者については、3年間の期限付きで外国人を受け入れる技能実習制度を活用している。雇用契約に基づき、3年間、日本の熟練作業員とともに、日本の本社工場で技能を磨き、帰国後、ベトナムの現地法人の生産と品質を支える人材に成長している。

企業の風土を十分に理解した人材がベトナム法人を運営していることにより、技術レベルや品質が信頼できるだけでなく、日本本社とベトナムの現地法人との間のコミュニケーションが日本語で行える効果も大きい。このように、ベトナムの現地法人の運営に必要なマネジメント層と現場労働者の双方の階層の人材の確保・育成を図ることによって、海外展開のカギとなる人材の問題に対処している。

インターネットによる通信技術の向上と日本・ベトナム間の飛行機の便数が増加した現在では、国内の協力工場に生産委託を行う場合と同じ日数で、ベトナムの現地法人に発注し、高い品質の製品の納品が可能になっているという。

4 おわりに

日本の海外直接投資が過去最高水準に達し、日本企業の海外進出が活発になっている。とりわけ、海外ビジネス上の重要なビジネスパートナーとなっている ASEAN 諸国には、中小企業が中心となって海外直接投資を行っている。多くの中小企業が ASEAN 諸国において、海外拠点を運営し、生産・販売活動を活発化させている。その背景には、日本で少子高齢化社会が進展する中で、旺盛な海外の需要を取り込み、自社の成長につなげるという企業の戦略がある。今や、安価な人件費や生産コストを当てに企業が海外に進出する時代にはない。

しかしながら、技術力は高くても、経営資源が乏しい中小企業にとっては、海外展開を主導する人材は豊富とはいえない。そのため、いかにして、海外拠点を運営するために必要なスキル、ノウハウを豊富に持つ人材を確保し、育成するか、海外進出する中小企業が直面する課題となっている。

本稿では、日本の海外直接投資の動向を整理し、企業の海外展開を担う人材の確保・育成が、企業の海外進出の成否を左右する重要なカギとなっていることを指摘した。そして、マネジメントを担う人材として、日本への留学経験者を採用し、また、現場労働者を担う人材として、技能実習制度を活用し、海外拠点の運営を支える人材の確保・育成に取り組んでいる企業の事

例をまとめた。しかしながら、グローバル化を進める企業の実情や人材育成の取組を把握するためには、詳細なデータの分析と豊富な事例に基づく検証が不可欠である。これらの点は今後の研究上の課題となる。

注

- 1) 中小企業庁編 (2016) 『2016年版中小企業白書 - 未来を拓く稼ぐ力』
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2_3_2_2.html
- 2) 日本貿易振興機構 (2018) 「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査 (JETRO 海外ビジネス調査) 結果概要」, 2018年3月
- 3) 日本貿易振興機構 (2017) 「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査 (JETRO 海外ビジネス調査) 結果概要」2017年3月 p. 27
- 4) 独立行政法人中小企業基盤整備機構 (2017) 「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」(平成29年3月) pp. 61-62
- 5) 中小企業庁編 『2014年版中小企業白書』
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/09Hakusyo_part3_chap4_web.pdf
- 6) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2012) 「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報告書」経済産業省委託事業 pp. 40-41

参考文献一覧

- 中小企業庁編 (2014) 『2014年版中小企業白書—小規模事業者への応援歌』
- 中小企業庁編 (2016) 『2016年版中小企業白書—未来を拓く稼ぐ力』
- 中小企業庁 「中小企業実態調査」
- 日本銀行・財務省 「国際収支統計」
- 日本貿易振興機構 (2017) 「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査 (JETRO 海外ビジネス調査) 結果概要」, 2017年3月
- 日本貿易振興機構 (2018) 「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査 (JETRO 海外ビジネス調査)」, 2018年3月
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構 (2017) 「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」平成29年3月
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2012) 「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報告書」経済産業省委託事業