

## 第Ⅲ部 現代企業経営における国際ビジネスと人材育成 —中国アジアビジネスを中心に—

蛭 名 保 彦  
(新潟経営大学教授)

### はじめに

ここでは、まず現代企業経営における人材育成の意義を明らかにし、次いで中国アジアビジネスにおける人材育成論を取り上げてみよう。前者に関しては、現代企業経営において「グローバル経営」が如何なる意味を持っているのかという点を明確にしておかなければならないであろう。さもなければ、今日ではそもそも人材育成の意味を語ることが出来ないからである。従って後者についても、「グローバル経営」としての中国アジアビジネスの現代企業経営における意味を明らかにすることを通じて、人材育成問題を解明しなければならないであろう。その場合、とくに中小企業および地域企業に焦点を当てて考察してみよう。

## 第1章 現代企業経営における人材育成の意義

### 1. グローバル化時代の企業経営と課題

日本の製造業における事業環境変化の中心課題の一つはグローバル化である。そこでグローバル化への対応を基軸にして、日本の製造業における企業経営上の課題を明らかにしておこう。それは、現代企業経営にとって何が戦略的な課題なのかを知るために他ならない。そこでこの点を、ある意味では日本の製造業企業とりわけ地域製造業企業の典型をなすと考えられる金属加工業企業を事例として取り上げて考察してみよう。その場合、とくに中小企業および集積地域企業に焦点を当てて検討してみることにしよう。

#### (1) 「グローバル経営」の実体

まず「グローバル経営」の実体から観てみよう。日本の製造業の海外生産比率の推移を観てみると(図表Ⅲ-1-No.1 参照)、2003年度には18.0%に達するものと推計されている。1990年が6%強であったわけだから、13年間にほぼ3倍に上昇したことになる。中でもアジア地域については98年度以降急増しており、2003年度には6.4% (推計) へと北米地域のそれに迫っており、北米地域を抜いて第一位に躍り出るのも時間の問題であると云えよう。

こうしたアジア地域における生産比率急上昇の背景には、日本企業の海外生産拠点数の大幅な上昇が横たわっている。それを1993年度と2003年度との間で比較してみると、中国が約10倍増と圧倒的に増加しており、次いでASEANが約2倍、NIESが40%強とアジア地域における拠点数が大幅に上昇した結果、2003年度にはアジア地域における日本企業の生産拠点は海外生産拠点全体の中で凡そ3分の2を占めるに至っているのである(図表Ⅲ-1-No.2 参照)。

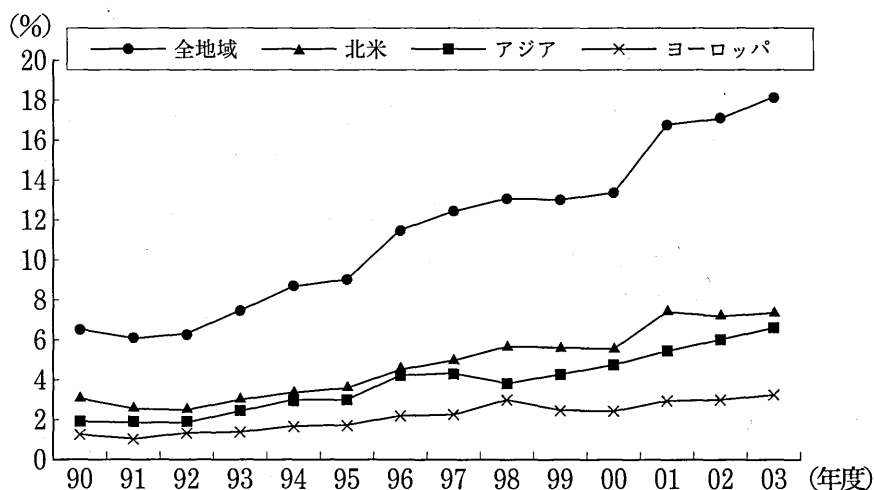
では、こうしたアジアを中心とした日本企業の海外生産基地化は国内生産拠点到どのような影響を及ぼしているのか。それは、必ずしも国内生産拠点の撤退や放棄に繋がっている訳ではないようだ。例え

ば、日本企業における生産の国内回帰は主要製造業においては約6割に達しているとの調査すらある(注1)。だがそれは単なる「生産の国内回帰」ではない。むしろ、それが国内生産・開発システムの転換・高度化を促進するという役割を果たしているという点に注目しなければならない。例えば、製造業全体の中で、61.4%の企業が国内生産拠点を「高度な技能と生産技術を要する製品の製造拠点」とし、59.7%の企業がそれを「コア技術の先行開発・熟成をはかる開発・製造拠点」にすると応えている(図表Ⅲ-1-No.3参照)ことから、そこは容易に窺い知ることができよう。

このように、日本の製造業企業の場合には、海外生産依存度が大幅に上昇し、さらにそれが国内生産のあり方に大きな影響を及ぼしているという意味で、グローバル化は日本の製造業の変容に大きく関わっているのである。グローバル化が日本の製造業企業における事業環境変化の中で中心的な役割を果たしているとするのは、この点に拠っている。

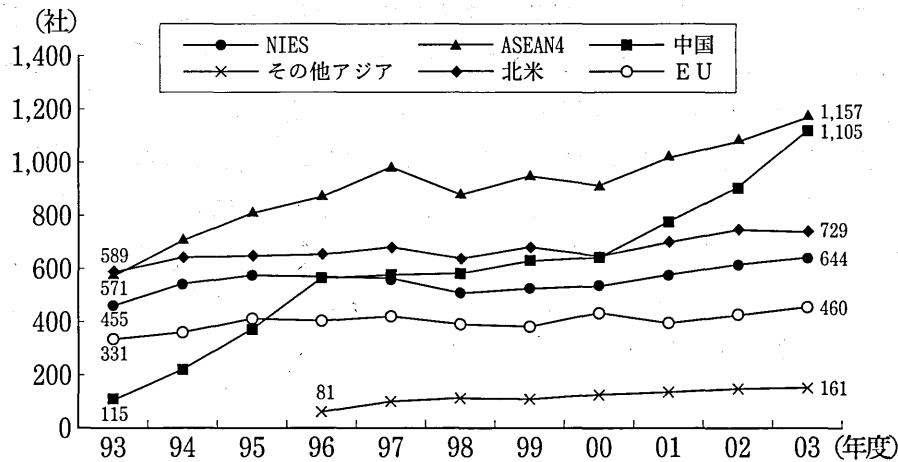
だが同時に、こうした生産・開発システムの転換・高度化が主として大企業によって担われており、中小企業にとってはそうした転換・高度化が必ずしも容易ではないということも見落とせないであろう。その意味で、われわれは、大企業の場合には、グローバル化への経営戦略上の対応を通じて、「グローバル経営」への移行が着実に進展している可能性を決して否定できないが、同時にそれが大企業を中心としたものに止まる限り、「グローバル経営」は依然として日本企業の一部に止まっているに過ぎないとみなさざるを得ないのである。

図表 Ⅲ-1-No.1 製造業の海外生産比率の推移



- (備考) 1. 海外生産比率＝海外現地法人売上高／国内法人売上高×100  
 2. 「海外現地法人」とは、「子会社(日本側出資比率が10%以上の外国法人)」と「孫会社(日本側出資比率が50%超の子会社が50%超の出資を行っている外国法人)」を指す。  
 3. 2001年度に業種分類の見直しを行ったため、2000年度以前の数値とは断層を生じている。  
 (資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計調査」より厚生労働省作成。  
 (出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.380より。

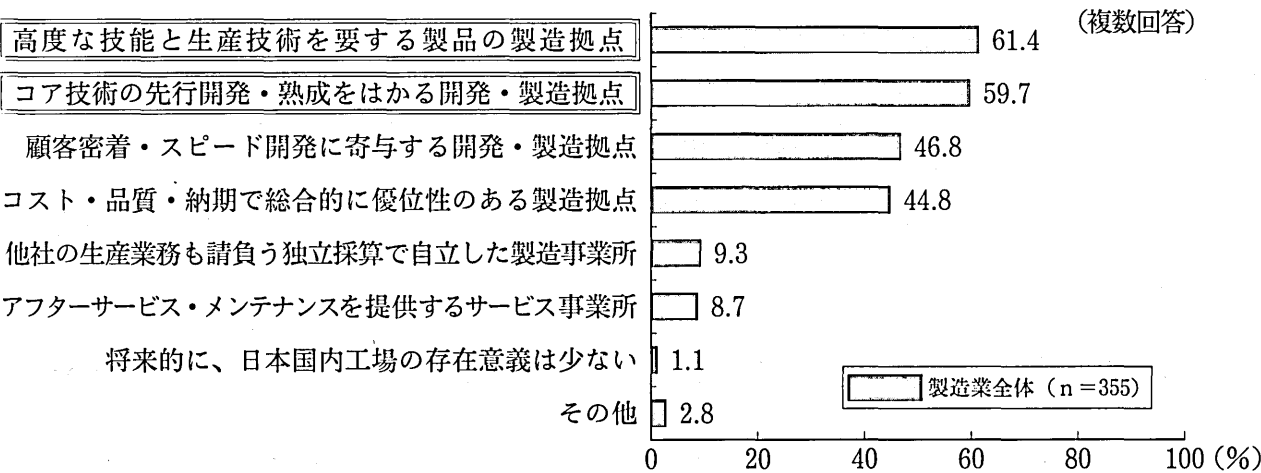
図表 Ⅲ－１－No.2 海外生産拠点数：過去の調査結果から見た主要地域での推移



(備考) 1. 海外生産拠点数とは、日本からの出資を伴う拠点のうち、生産活動を行っている拠点の数を示す。  
2. 「その他のアジア」は1996年度より個別集計開始。  
3. 本調査の対象企業は海外現地法人を3社以上（うち、生産拠点1社以上を含む）有している製造業。各年度ごとの調査対象企業数及び回答企業数は以下のとおり。  
(回答企業数／調査対象企業数)  
1993年度 338／652    1994年度 382／700    1995年度 422／718  
1996年度 432／722    1997年度 445／743    1998年度 455／749  
1999年度 472／786    2000年度 469／791    2001年度 501／792  
2002年度 508／812    2003年度 571／932

(資料) 国際協力銀行「我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2003年度 海外直接投資アンケート結果（第15回）」（2003年）  
(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.381より。

図表 Ⅲ－１－No.3 今後の国内工場の果たすべき役割



(備考) 製造業全体（n＝355）は国外生産「変わらない」「減少」および無回答を含む。  
(資料) 社団法人日本能率協会「当面する企業経営課題に関する調査」（2003年）  
(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.381より。

## (2) 製造業における企業経営上の課題—金属加工業企業を事例とした考察—（\*1）

グローバル時代における中小企業・集積地域企業の経営課題を製造業に焦点を当てて検討するために、金属加工業企業を取り上げてみることにしよう。金属加工業企業は製造業の典型であると同時に金属加工企業の多くは中小企業・集積地域企業からなっているからだ。

グローバル化によって追い込まれつつある日本の金属加工業企業が現在の苦境を乗り越えさらには自らを再生させるための課題は何か。その点を、事業環境の変化とくにグローバル化に対する金属加工業企業の経営上の課題とくに戦略的な課題として整理してみよう。そして、そうした課題に取り組むためのビジネスモデルすなわちグローバルビジネスモデルをマトリックス論を通じて明らかにしてみよう。まず前者の経営課題についてはどうか。

### ① 技術革新戦略

一つは技術革新戦略である。日本の金属加工業なかでも素形材産業は今なお世界でもトップレベルの精度や加工技術を持っていることを指摘しておきたい。(イ)鋳物では薄肉の精密鋳造技術、(ロ)鍛造では高精度のネットシェイプ加工技術、(ハ)金属プレスでは、微細加工技術、順送りプレスによる複雑形状加工技術、工程間統合・簡素化技術—などで強い競争力を有しているとされる（注2）。しかしながらアジアでは台湾や韓国が既に日本の技術水準に迫っているだけではなく、中国もそれに猛追し始めているということも見落としてはならない。従って日本の今後の素形材技術戦略の方向は、こうしたアジアレベルでの技術革新連鎖に如何にしてイニシアティブを握り続けるのかという視点から構築される必要があるだろう。

### ② 生産システムの効率化・高度化

二つには生産システムの効率化・高度化である。この場合問題を二つに分けて考察すべきである。第一は日本の金属加工業企業における優れた品質管理能力の維持・強化である。第二は開発・設計プロセスへの参入である。まず前者について。日本の生産システムが高度な品質管理能力を備えているということは周知の通りであり、しかもそれが日系企業に引き継がれることによって日本企業による金属加工製品の中国における市場開拓に大きく貢献している。従ってこうした高度な品質管理能力を今後も維持・強化することは日中金属加工業の共生にとっても不可欠であるということは論をまたないであろう。しかしながら、製造業における付加価値構造が大きく変化している現代にあっては（注3）、品質管理能力のみに依拠した生産システムには限界があるということもまた否めないのである。そこで後者の開発・設計プロセスへの参入の必要性が登場してくることになる。国際分業における比較優位論とりわけ日中金属加工業における棲み分け論の立場に立った場合、日本の金属加工業が生産プロセスの中で存続する余地があるとすれば、それはいわゆる高付加価値部門への特化しかない。このことを付加価値論に関連づけて説明すれば、生産プロセスを可能な限り開発・設計部門に接近させなければならないということになる（注4）。

しかもそうした移行—すなわち付加価値曲線の移行—が、生産コストの引き下げ要請の下では、グローバル化すなわち海外生産基地化と表裏の関係で進展するということが重要である。

さらにこうした生産システム高度化にとって必要なことは、開発・生産プロセスにおけるCAD（Computer Aided Design）・CAM（Computer Aided Manufacturing）化に如何に対応するかである。今日におけるCAD・CAM化は二つの方向で急速に高度化しつつある。一つはビジネスプロセス全

体のネットワークシステム化すなわち統合化が進展しているということ、二つにはネットワークシステムのソフトウェアが極めて高度化しているということである。前者に関してはCAD・CAMがCAD／CAE (Computer Aided Engineering)／CAM／CAT (Computer Aided Testing) 化しており、後者についてはソリッド・データ化しているということである。

従って金属加工業が生産プロセスを国内で維持するためには、生産システムにおける以上四つの課題すなわち、(イ)品質管理能力の強化、(ロ)開発・設計プロセスへの参入、(ハ)ネットワークシステムの導入、(ニ)ネットワークシステムのグローバル化への対応が求められているのである。

### ③ マーケティング戦略

三つにはマーケティング戦略である。まず市場構造自体が大きく変化しつつあるということを見落としてはならない。いわゆる環境問題に代表される社会的ニーズの台頭に如何に対応するのかがまず問われている。例えば金属加工業のユーザーとしての自動車産業の比重は相当大きい(図表Ⅲ-1-No.4-[1]・[2] 参照)、その自動車産業の国際競争力を左右するのは今や「環境競争力」(注5)に他ならないということを考えても、そのことは容易に理解できよう。その意味で自動車産業に多くを依存する金属加工業もまた環境問題すなわち社会的ニーズを重視しなければならないということになる。それだけではない。金属加工業を取り巻く市場構造の変化も見落としてはならないだろう。すなわち、成熟社会を迎えて人々のニーズもまた社会的・文化的要素を次第に強めつつあるということが市場構造の変化を促しているのだ。こうした市場構造の変化は上記の生産システムに二つの点で重要な変化をもたらす。一つは付加価値構造の重層的变化—いわば社会的・国際的变化—であり、今ひとつは供給構造の変化である。前者については、価格・生産性・技術を軸とした従来の付加価値軸に対して新たに非価格要因や非商品性を軸とした付加価値軸が加わることによって、高付加価値概念において単なる経済性だけではなく社会性や文化性もまた重要な要素となるということである(注6)。しかもこうした付加価値構造の社会的変化がグローバルに進展し始めているということをわれわれは見落としてはならない。自動車産業の世界的な再編成が今や環境問題への対応を基軸に展開されているということは(注7)、そのことを如実に証明しており、急ピッチで進展している日本の自動車メーカーの対中国進出すらもそうした文脈で捉えられるべきであろう。後者については市場構造の変化を反映して供給構造もまた変化を迫られるということである。環境保全・成熟社会の下で新たに登場しつつある市場構造は勢い多品種少量型の性格を強めるために、従来のような量産型でしかも重厚長大型の生産・供給構造では対応し切れなくなりつつあるということは云うまでもないであろう。しかも注目すべきは、こうした市場構造の変化もまたグローバルに進展しつつあることだ。かくして日本の金属加工業としては、こうしたグローバルな付加価値構造の社会的変化や市場構造の変化に対して如何に有効なマーケティング戦略を構築し展開するのが重要な課題の一つとなっているのである。

図表 Ⅲ－１－No.4 金属加工品の需要と供給

(1) 鑄造品各種材質の自動車用用途率

材 質	重量 (トン)	率 (%)	備 考
ね ず み 鑄 鉄	1,441,358	61.6	
球 状 黒 鉛 鑄 鉄	773,599	60.7	
可 鍛 鑄 鉄	10,483	12.9	管継手；72.7% <sup>1)</sup>
鑄 鋼 品	7,502	3.2	船舶用；21.3% <sup>1)</sup>
銅・銅合金（輸送機用）	16,643	19.2	バルブ・コック；36.1% <sup>1)</sup>
アルミニウム合金鑄物	376,976	92.8	
アルミニウムダイカスト	647,804	75.9	
亜 鉛 ダ イ カ ス ト	19,122	55.5	
精 密 鑄 造 品	2,754	42.2	

【注】 1) 用途率一位

(2) 鍛工品生産実績推移

区 分			年 別	平成12年 (2000)	前年比 (%)	平成13年 (2001)	前年比 (%)	平成14年 (2002)	前年比 (%)
重 量  (t)	総 合 計			2,008,744	107.4	r 1,912,887	95.2	1,945,938	101.7
	自 動 車			1,313,449	105.6	r 1,278,716	97.4	1,343,675	105.1
	産業機械・土木建設機械			465,975	113.5	r 414,172	88.9	363,131	87.7
	そ の 他			229,320	106.2	r 219,999	95.9	239,132	108.7
	鉄 系	熱 間	型 鍛 造	1,571,063	106.4	r 1,482,352	94.4	1,513,322	102.1
			自 由 鍛 造	120,369	98.9	r 119,684	99.4	100,185	83.7
			リングロール	177,663	113.9	r 170,652	96.1	186,027	109.0
		計		1,869,095	106.5	r 1,772,688	94.8	1,799,534	101.5
		冷 間		111,799	123.9	r 111,078	99.4	113,920	102.6
	合 計		1,980,894	107.4	r 1,883,766	95.1	1,913,454	101.6	
	アル ミ 系	熱 間	17,648	109.0	r 20,457	115.9	22,230	108.7	
			冷 間	10,202	109.7	r 8,664	84.9	10,254	118.4
		合 計		27,850	109.2	r 29,121	104.6	32,484	111.5
		熱 間 鍛 造 合 計		1,886,743	106.5	r 1,793,145	95.0	1,821,765	101.6
		冷 間 鍛 造 合 計		122,001	122.6	r 119,742	98.1	124,174	103.7
金 額  (百万円)	鉄 系		460,129	105.8	r 430,370	93.5	400,335	93.0	
	ア ル ミ 系		31,314	111.3	r 31,945	102.0	30,652	95.9	
	合 計		491,443	106.1	r 462,315	94.1	430,988	93.2	
常用従業員（人）			14,170	99.7	r 13,717	96.8	12,819	93.5	

出所：経済産業省機械統計年報、同月報 r は年報による修正確報値

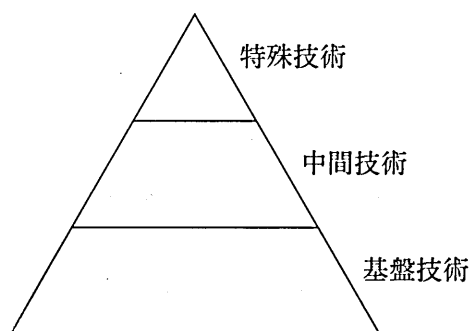
(出所) (財) 素形材センター『素形材』Vol.44、No.4) p.13・43より。

#### ④ ネットワーキング

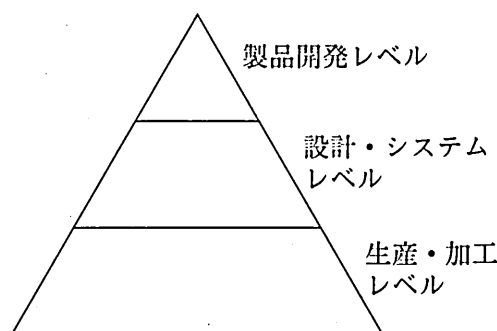
最後に産業集積地域の新たなネットワーキングが挙げられる。金属加工業と集積地域との関係を考える場合、技術の二重構造性が重要である。例えば金型産業を取り上げた場合、同産業は、技術体系の面では特殊技術や中間技術ではなくむしろ基盤技術に属しているが、技術水準という点では生産・加工レベルに止まらず設計・システムさらには製品開発レベルに迄及んでいる（図表Ⅲ－１－No.5－[1]・[2]参照）。その結果、基盤技術の面では、産業連関性に繋がり、広範な産業基盤の一翼を形成し、それを通じて金型産業の集積化すなわち金型集積の形成をもたらしているのである。他方技術水準の点では、最先端技術すなわち開発・設計技術でもあり、開発力やデザイン機能の強化が必要とされており、上述したソリッド・データ・システムを通じたネットワーク化が課題とされているのである。金属加工業の多くが、東京都大田区や東大阪市のような集積地域を形成しており、他方では金型産業にみられるように、集積地域に基盤を置きながらも、ユーザーとくに自動車メーカーの海外進出に伴いソリッド・データ・システムのグローバルなネットワーキングに取り組んでいるのは、実はこうした背景からである。こうしたソリッド・データ・ネットワークが金属加工集積における従来の生産システムおよびネットワークを大きく変容させることは不可避である。例えば金型集積におけるこれまでのネットワークは集積内における工程間分業－それは集積内における開発・生産プロセスおよびプロセス連関からなっていた－に依拠したものであった（図表Ⅲ－１－No.6参照）。だがソリッド・データ・ネットワークはこうした集積内ネットワークを広域化することが不可避である。況やボーダレス化したネットワークは広域化をグローバルなレベルで推し進めることになる。その結果、開発・生産システムの基盤もまた従来の集積地域内ネットワークから集積地域間ネットワークへ、さらには集積地域間ネットワーク自体のボーダレス化へと移行し、そして遂にはグローバル・ネットワークへと行き着くのである。問題はこうしたグローバルなネットワーキングを日本の金属加工業および集積の競争力強化に如何に結びつけ得るのかである。この点が金属加工集積のネットワーキングにおける最大の課題であると云えよう。この点は前述したグローバル時代における金属加工業のビジネスモデル論とも密接に係わってくる。

図表Ⅲ－１－No.5 金型技術における体系性と先端性

(1) 技術ヒエラルキーモデル

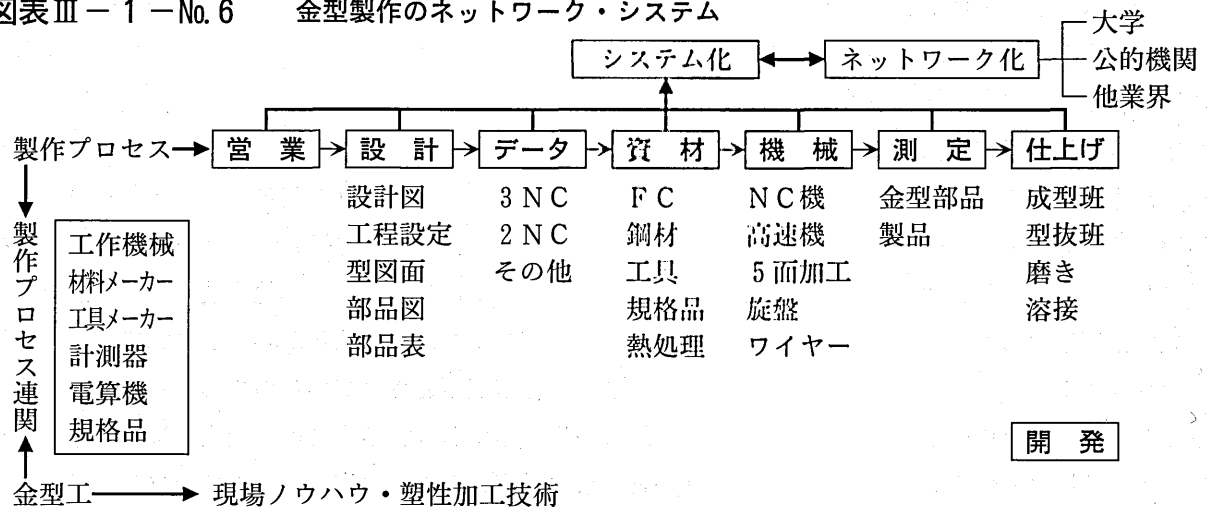


(2) 技術レベルモデル



出所) 蛸名保彦「北東アジア『バーチャル・カー』構想－情報ネットワークシステム下の北東アジア企業連携－」(ERINA) p.65より。

図表Ⅲ－１－No. 6 金型製作のネットワーク・システム



(出所) 蛭名保彦「北東アジア『バーチャル・カー』構想－情報ネットワークシステム下の北東アジア企業連携－」(〔財〕環日本海経済研究所〈ERINA〉『情報通信ネットワークによる北東アジアの企業連携』[2001年3月刊行]) p.65より。

最後に、人材育成問題もまた経営戦略上欠かせない課題の一つであるが、この点は、現代企業経営における戦略的重要性をますます強めており、そのことは中小企業や集積地域企業にとっても看過しがたい問題であると考えられるので、項を改めて考察することにした。

2. 現代企業経営における人材育成問題

事業環境の変化の中で製造業企業経営がどのような課題を抱えているのかという問題に関して、全体としては、上述した金属加工業企業の事例研究からも窺えるように、グローバル化への対応が最も重要な課題の一つとなっている。ではその中で人材育成上の課題についてはどのように位置づけられているのか。ここでは、この問題を考察しておこう。それは、基本的には次の三つの問題に整理されよう。第一は、人口構造の変化に伴う製造業技術基盤の動揺である。第二は、企業経営のグローバル化に伴い新たに生じているビジネスプロセスのボーダレス化に対応しうる人材を如何に育成するのかという課題である。最後は、企業価値の転換に伴う知的人材育成の必要性である。

(1) 人口構造の変化と製造業基盤の動揺

① 製造業における高齢化の進展

日本の人口構造の変化は製造業の基盤をも大きく揺さぶっている。若年者の入職者数が減少する中で、人材の高齢化が著しく進んでいるからだ(図表Ⅲ－１－No. 7 参照)。

まず、就業者に占める15～29歳人口の割合を観てみると、1990年には全産業が22.8%であったのに対して製造業は22.5%と殆ど差がなかったが、2003年には全産業が20.9%へと低下しているのに対して製造業は18.4%とさらに大幅に低下した結果、製造業における若年層離れが最も進行するという結果となっている。

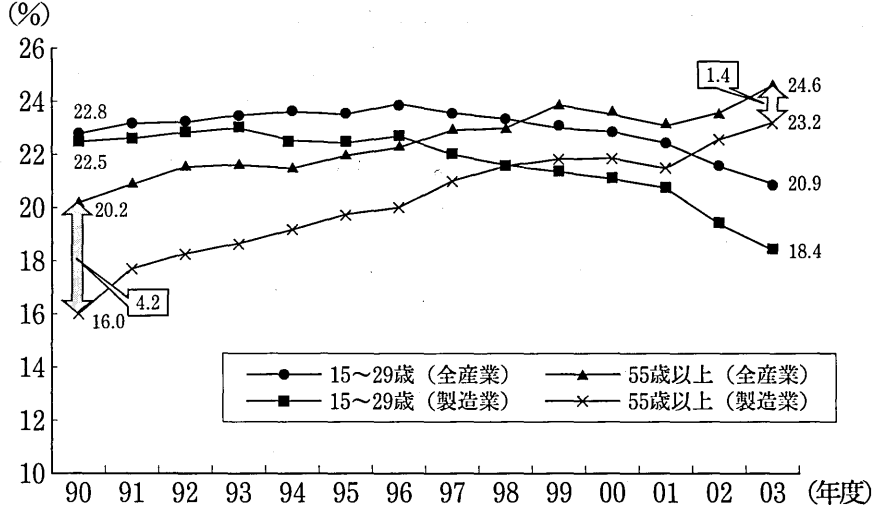
他方これと反比例して製造業の高齢化が進行している。就業者に占める55歳以上の割合は、1990年には全産業の20.2%に対して製造業は16.2%に過ぎなかったが、2003年には全産業の24.6%に対して製造



業の場合には一層の高齢化が進み23.2%に迄達しているのである。

製造業の場合にはとくに製造部門における高齢化が顕著であり、中でも技能者のそれが最も大きな問題となっている（図表Ⅲ－１－No.8－[1] 参照）。とりわけ大企業（従業員1,000人以上の企業）において問題が深刻化している（図表Ⅲ－１－No.8－[2] 参照）。さらに業種別にみると、金属製品、一般機械器具、精密機械器具において大きな問題となっている（図表Ⅲ－１－No.8－[3] 参照）。無論、中堅企業（同300人以上1,000人未満の企業）や中小企業（同300人未満の企業）の場合も、大企業の場合ほどではないにしても、問題が深刻化していることに変わりはない（図表Ⅲ－１－No.8－[2] 参照）。

図表 Ⅲ－１－No.7 就業者に占める若年者・高齢者の割合の推移



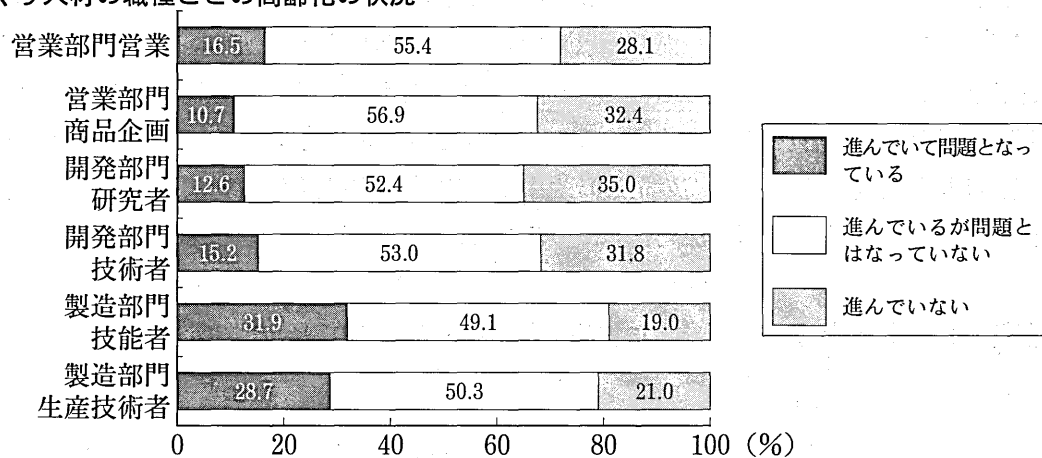
（備考）「労働力調査」は2003年から、産業区分は新産業分類（2002年改訂）で表章しているので、旧産業分類ベースであるそれ以前の数値とは、数値は接続しない点、留意が必要。

（資料）総務省「労働力調査」。

（出所）経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.346より。

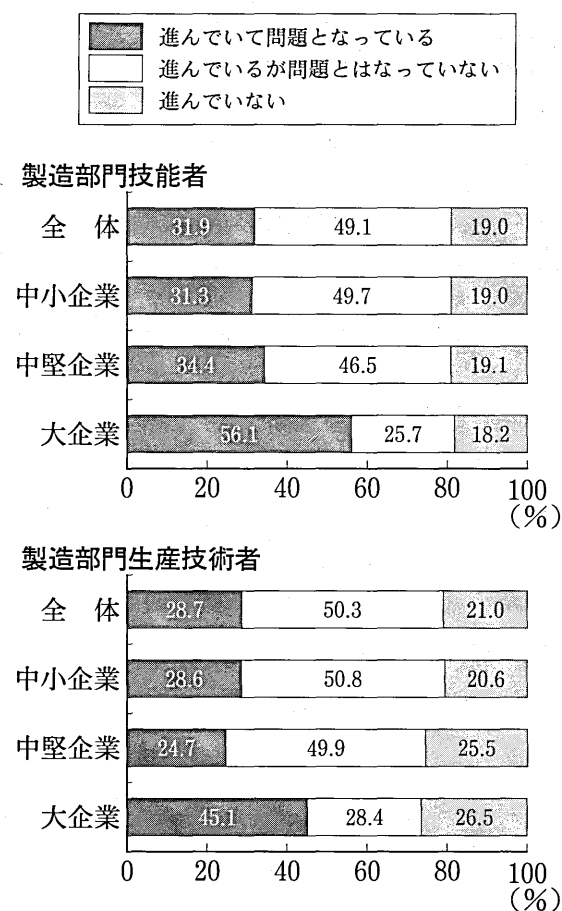
図表 Ⅲ－１－No. 8 ものづくり人材の高齢化状況

(1) ものづくり人材の職種ごとの高齢化の状況



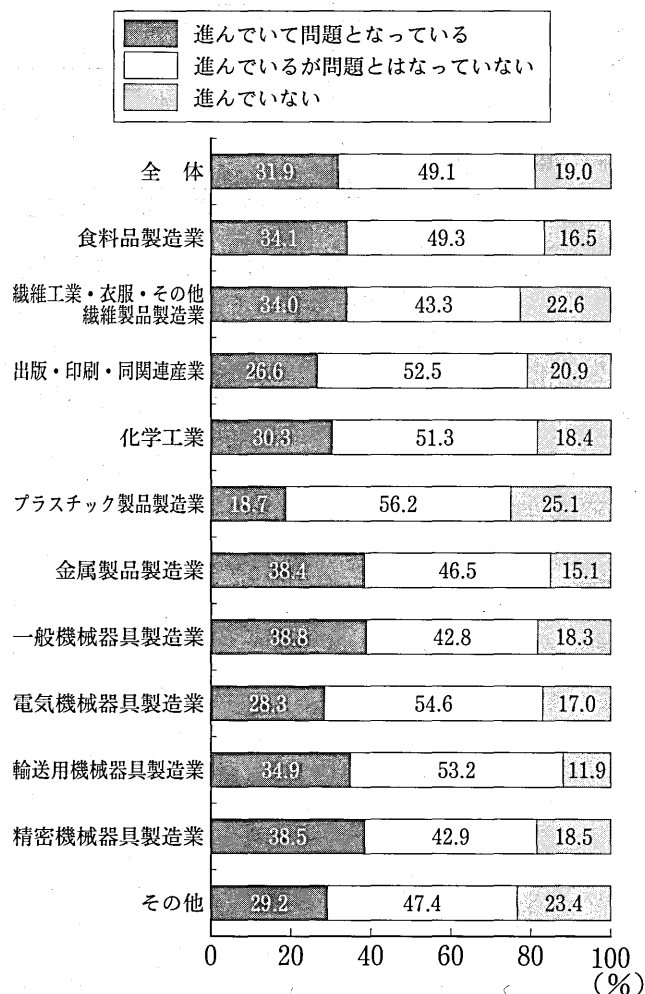
(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

(2) ものづくり人材の企業規模別部門ごとの高齢化の状況



(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

(3) 製造部門技能者の業種別高齢化の状況



(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.352～353より。

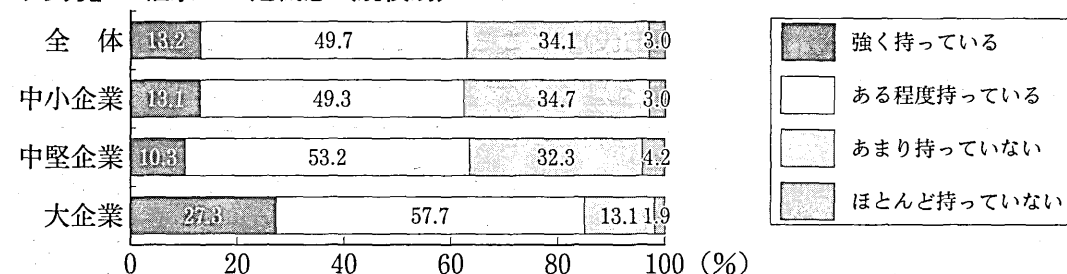
## ② 「2007年問題」と「ものづくり力」の“危機”

問題を一層深刻にしているのは、高齢者の中でも団塊の世代が2007年以降一斉に退職時期を迎えるといういわゆる「2007問題」である。厚生労働省の調査によれば（注8）、全体では22.4%の企業が何らかの危機感を抱いているが、製造業企業に関しては、その比率は一気に30.5%に跳ね上がっており、危機感の大きさが窺えよう。

しかもこうした危機感は、日本の製造業の「ものづくり力」（注9）そのものの危機感にも繋がっているようだ。「ものづくり力」の源泉となっているとされる現場の技能の継承については、63%の企業が何らかの危機感（「強く持っている」＋「ある程度持っている」）を持っており、とくに大企業では85%もが危機感（同）を抱いているとされている（図表Ⅲ－1－No.9－[1] 参照）。業種別では、繊維関係が最も高く（75%）、次いで一般機械器具（73%）、輸送用機械器具（71%）、化学（70%）、精密機械器具（68%）の順となっている（図表Ⅲ－1－No.9－[2] 参照）。

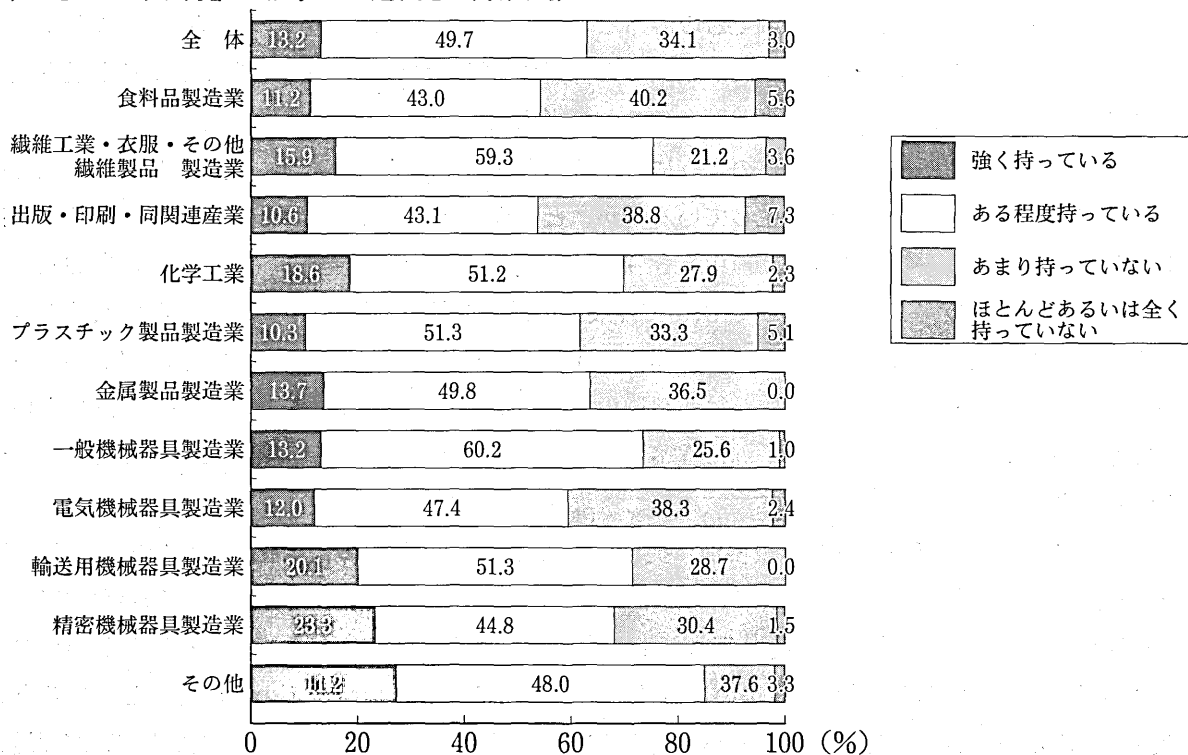
図表 Ⅲ－1－No.9 「ものづくり力」継承への危機感

### （1）「ものづくり力」の継承への危機感（規模別）



（資料）厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」（2004年）

### （2）「ものづくり力」の継承への危機感（業種別）



（資料）厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」（2004年）

（出所）経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.366より。

### ③ 「ものづくり」の変容と人材育成問題の新たな展開

確かに日本の製造業企業が製造部門とくにその中でも技能者の高齢化と技能継承問題に危機感を抱いているのは理解できるとしても、問題の本質はむしろ別の所に存在するのではないのか。何故こうした疑問を抱かざるをえないのか。日本の製造業を取り巻く環境変化の中で、そもそも「ものづくり」の概念が変化を余儀なくされている。しかも、背後にこうした基本的な問題を抱えながら、一方ではグローバル化の下で新たに迫られている国際競争力強化に対応するために高度な人材が求められているにもかかわらず、他方では技能の継承という足元の問題が深刻化してきている—という人材を巡る相矛盾した状況が新たにクローズアップされてきた、という点にこそ問題の本質が伏在していると考えられるべきであろう。

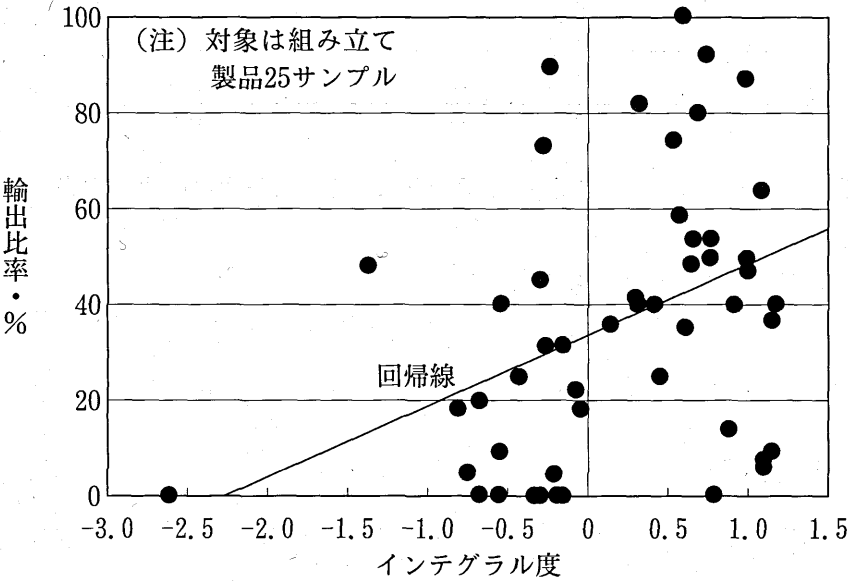
前者の「ものづくり」概念の変化とは何か。「ものづくり」とはそもそも、企業における製造部門の人材だけではなく、開発部門や営業部門など様々な人材によって支えられてきたのである。従って、その人材は、製造現場を担う製造部門での生産技術職および技能職、開発部門での研究職および技術職、さらには営業部門での営業職および商品企画職などから成り立っている。つまり、「ものづくり」とは、単に生産現場の技能労働者の「技能」にのみ依拠しているのではなく（注9参照）、むしろビジネスプロセスにおける「統合性（Integrarity）」にこそ因っているのであって（注10）、しかも輸出比率（この場合それは国際競争力を表している）とインテグリティーとの相関度上昇（図表Ⅲ－1－No.10参照）から観ても、こうした傾向はますます強まっていると考えられるべきであろう。さらに、注目を要するのは、「ものづくり」の人材に関しても、企業自体が製造部門だけではなくむしろ開発部門や営業部門における人材を重視し始めているという点である（図表Ⅲ－1－No.11参照）。とくに最も重視されているのは、量的にも質的にも開発部門における人材である（図表Ⅲ－1－No.12－[1]・[2]参照）。この点は、日本の製造業が上述したように経済構造のサービス化を背景とする付加価値構造の変化に抛りビジネスプロセスの中でも知識集約部門の比重を強めつつある—という意味で「新製造業」へと移行しつつある（注11）—という論点にも繋がっているのである。従って、こうした製造業の変容を背景にして「ものづくり」概念そのものが変化し、それが企業の人材観にも投影されているということこそが最も重要なのではないのか、というのが筆者の問題意識である（注12）。

後者の技能継承問題についてはどのように考えるべきなのか。そのことは、製造業における人材を巡る「危機感」がそもそもどこから生じているのか、—ということを観てみれば、解答を見出すことが出来る筈だ。例えば「危機感」を持った理由・きっかけについては（図表Ⅲ－1－No.13－[1]参照）、「製造現場の高齢化」が最も高く（42.5%）、次いで「製品の品質の低下、不良品の発生」（37%）、「グローバル化やデジタル化などものづくりをめぐる環境の変化」（36%）、「製品の売れ行き低下」（30%）などが続いており、その限りにおいて、確かに「製造現場の高齢化」に対する「危機感」が最も強いということになるのだが、この点をさらに子細に観察すると、そこには別の問題が伏在していることにも気づかされるであろう。

すなわち、上記のデータを企業規模別に捉えてみると、「製造現場の高齢化」についての「危機感」という点では、大企業も中堅企業以下も共通しているが、中堅企業以下の場合には、それだけではなく、「製品の品質の低下」や「製品の売れ行き低下」など自らが拠って立つ基盤自体を揺るがしかねないような事態に直面しており、「製造現場の高齢化」もむしろそうした地盤沈下の一環をなしているというように捉えられて然るべきではないのか。要するに、中堅企業以下の場合には、高齢化問題が製造業基盤の「危機」と表裏の関係で進行しており、そうした製造業基盤の動揺こそが—裏返せば「新製造業」

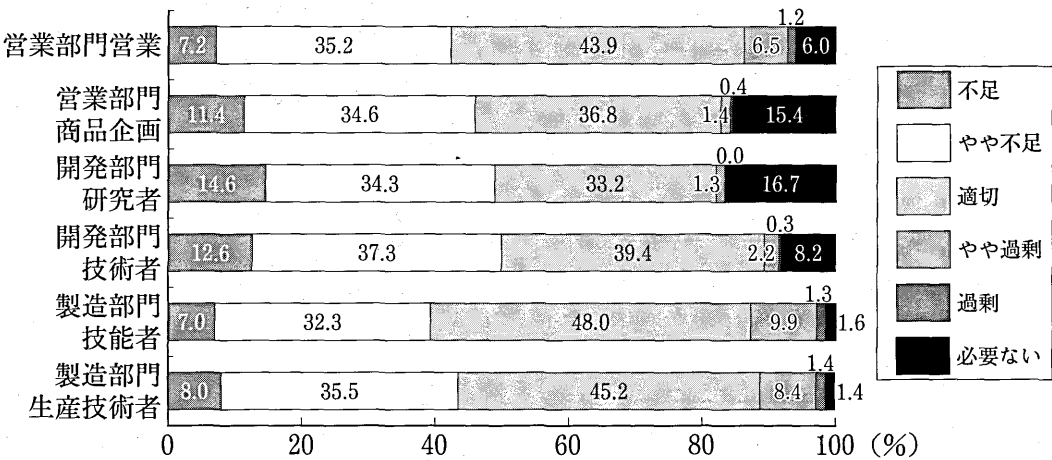
の移行問題こそが一問題なのであって、その意味で「高齢化」を単なる技能労働者の高齢化問題とし  
て片づけてしまう訳にはいかないのである。

図表 Ⅲ－１－No.10 輸出比率とインテグラル（擦り合わせ）度の相関関係



(出所) 藤本隆宏・大鹿隆「現場発の産業立地戦略－『擦り合わせ型』を国内に」(日本経済新聞2005年8月11日)より。

図表 Ⅲ－１－No.11 ものづくり人材の種類ごとの現在の過不足の状況

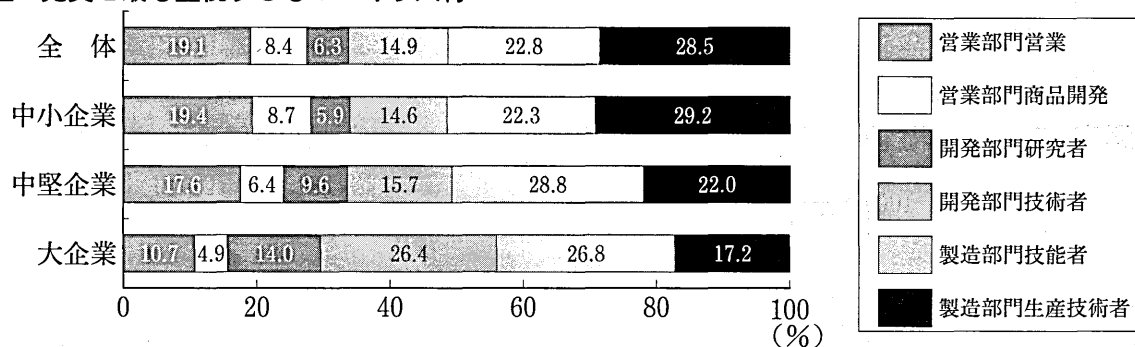


(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.351より。

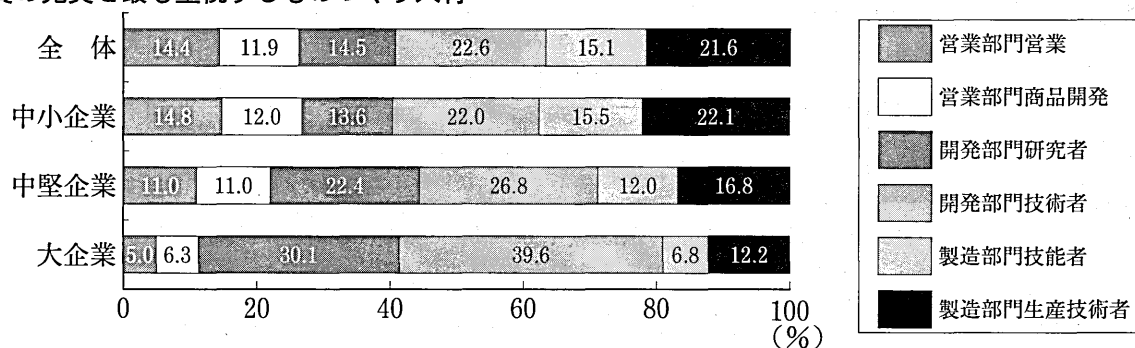
図表 Ⅲ－１－No.12 ものづくり人材の重要性

(1) 量の充実を最も重視するものづくり人材



(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

(2) 質の充実を最も重視するものづくり人材

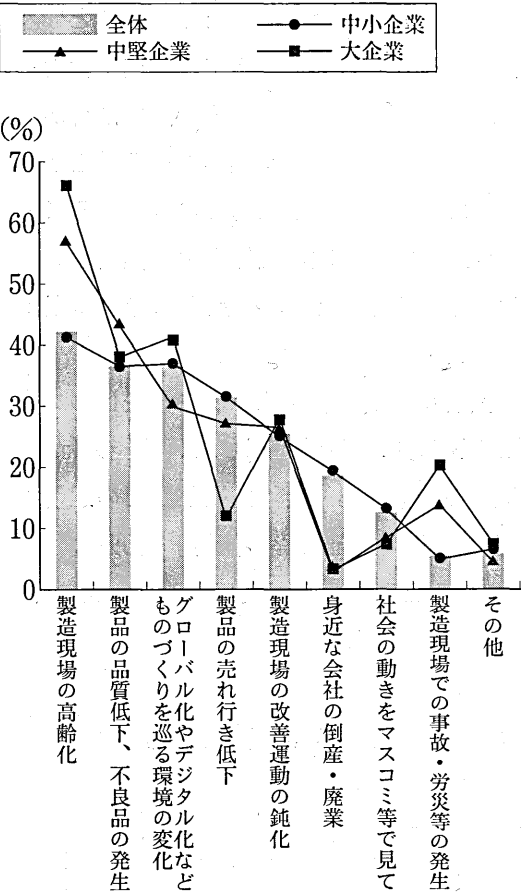


(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

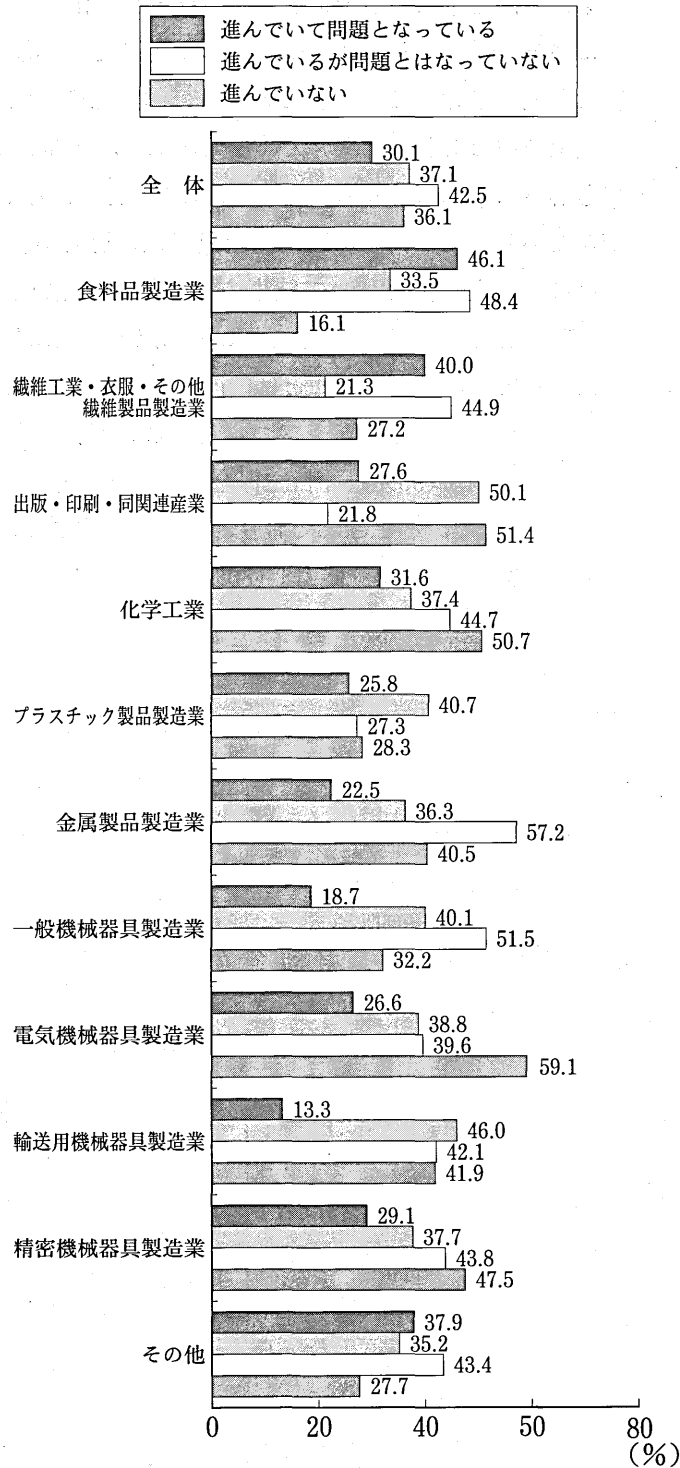
(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.352より。

図表 Ⅲ－１－No.13 人材を巡る「危機感」の理由・きっかけ

(1) 危機感を持った理由・きっかけ（規模別）      (2) 危機感を持った理由・きっかけ（業種別）



(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)



(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.367より。

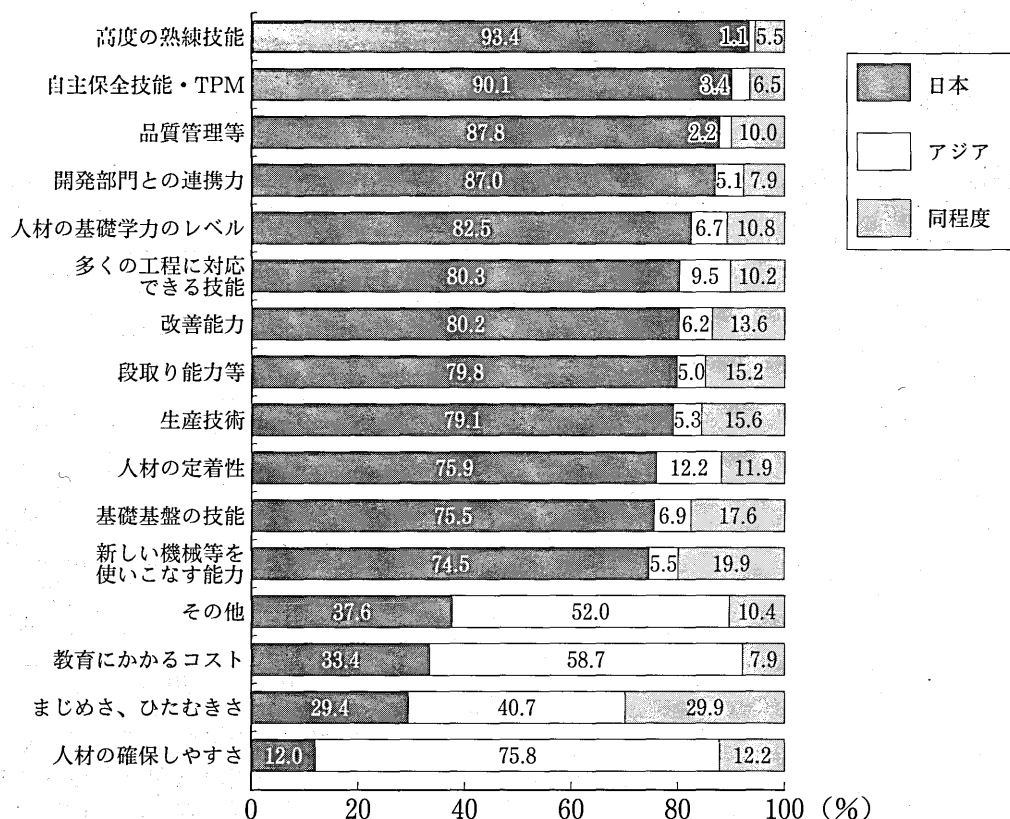
## (2) グローバル経営下で必要とされる新たな人材

### ① 日本の人材の優位性

第二の問題すなわち企業経営のグローバル化が国内の製造業に新たな人材を必要としているという問題に移ろう。上述したように、日本の製造業は、海外生産拠点の確保と表裏の関係で、国内生産拠点の新たな展開を行っている。その場合、国内生産の課題として、「コスト高」を挙げる企業の割合が約6割以上を占めており、次いで「技術伝承」が59%、そして「人材確保」が4割に達していることから観ても解るように（注13）、秘術の伝承や人材の確保が企業経営にとって大きな課題となっていることは確かである。だが同時に国内生産拠点化の進展が、前述したとおり、「高度な技能と生産技術を要する製品の製造拠点」と「コア技術の先行開発・熟成をはかる開発・製造拠点」の二点を意味する以上、「生産の国内回帰」の方向もまたこの二点を基軸にしている、ということは明らかである。

云うまでもなく、そのことは国内における人材の優位性の変容に繋がる。例えば、中国をはじめとするアジア諸国に生産拠点を持つ企業によれば、日本の人材が圧倒的に優位性を保っている能力は、「高度の熟練技術」（93%）、「自主保全技能」（90%）、「品質管理能力等」（88%）、「開発部門との連携力」（87%）などであるとされており、次いで優位なのは、「多くの工程に対応できる能力」（80%）、「改善能力」（80%）、「段取り能力」（80%）、「生産技術」（79%）であるとされる（図表Ⅲ－1－No.14参照）。

図表 Ⅲ－1－No.14 海外拠点と比べて日本のものづくり人材が相対的に優れている点



（資料）厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」（2004年）

（出所）経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.382より。

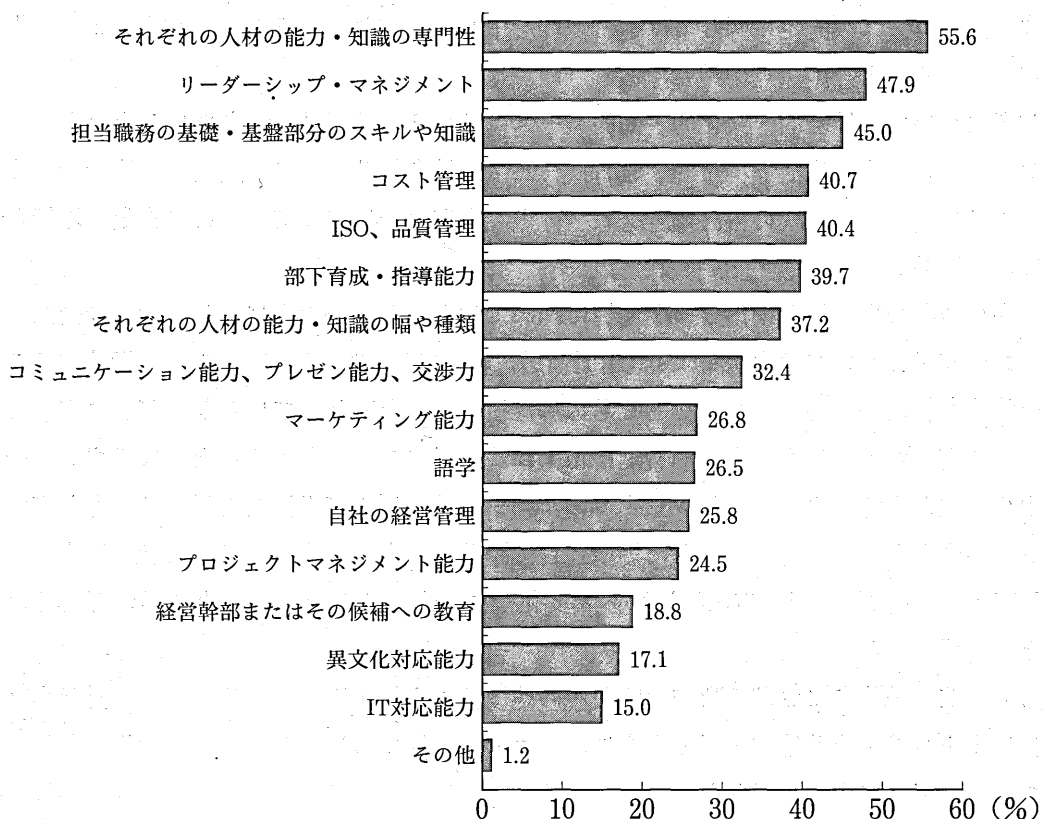


## ② 国内生産拠点の新展開と人材育成の課題

従って、わが国の人材としては、一方では、「高度の熟練技能」(注14)、「自主保全技能」、「品質管理能力」、「開発との連携力」などの優位性を引き続き保持していくべきであるが、他方では、上述した国内生産拠点の新たな展開に備えた能力の開発も求められているのである。その際とくに注目すべきは、市場構造の変化とりわけニーズの変化や新しいニーズの台頭に対して敏感に反応ししかもそうした反応を開発・製造にフィードバックさせることのできる人材の養成が重視されている点である。「生産の国内回帰」の方向としては、単に上述した二点に止まらず、さらに「顧客密着・スピード開発に寄与する開発・製造拠点」(46.8%)および「コスト・品質・納期で総合的に優位にある製造拠点」(44.8%)などもまた重視されている(図表Ⅲ－1－No.3参照)ことから、そのことは容易に理解され得よう。

その場合の新たな能力の開発のために求められる教育は、「それぞれの人材の能力・知識の専門性」(56%)、「リーダーシップ・マネジメント」(48%)、「担当職務の基礎・基盤部分のスキルや知識」(45%)などに関わる教育であるとされているが(図表Ⅲ－1－No.15参照)、要するにそれは、上述した「ものづくり」概念の変容に伴う新たな人材—言い換えれば「グローバル経営」の下で不可避となるビジネスプロセスのボーダレス化とりわけ「knowledge Intensive BPN」(はしがき参照)に対応しうる人材—の育成という課題と軌を一にしたものであると云えよう。

図表 Ⅲ－1－No.15 日本の生産拠点にいるものづくり人材の教育で重視する点



(資料) 厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」(2004年)

(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.383より。

### (3) 企業価値転換論と知的人材育成の必要性（\*2）

では、現代企業経営において人材とりわけ知的人材の育成が企業経営戦略上最も重要視されるに至ったのは何故か。

#### ① 成熟社会におけるニーズの変容と企業経営

##### A. 社会的・文化的・知的ニーズの台頭

現代日本は成熟社会へ移行しつつあり、しかもそこに急速な少子高齢化がオーバーラップしている。こうした変化の下で、人々のニーズも大きく変容するのは当然である。変容の方向は、単なる経済的要素だけではなく、社会的・文化的・知的要素が次第に重要性を増してくるというものである。その結果、新たなニーズが登場しつつあるが、そのいづれを取り上げてみても、それらは単なる経済的要求という性格に止まらず、社会性をも色濃く帯び、かつ文化や伝統、知識や知性さらには環境を重視するという性格をも併せ持っている。その意味でこれらは、社会的・文化的・知的ニーズとみなされるべきであろう（注15）。

しかもこうした社会的・文化的・知的ニーズ台頭の背景には、人々の価値観の変化と多様化という社会構造の変化が横たわっている、ということも見落としとしてはならないのである。すなわち、経済的な価値など物質的な価値だけではなく、社会的・文化的・知的価値をも重視し、かつ後者の重要性が次第に増してきているという訳だ（注16）。

##### B. 社会的・文化的・知的ニーズと地域

そして社会的ニーズの充足に関しては、(イ)地域を中心に行われていること、(ロ)中小企業の事業機会創出に繋がっていること—の二点が重要である（注17）。

まず前者について。社会的・文化的・知的ニーズはそもそも地域性を帯びているということを見落としとしてはならない。都市・生活環境整備、教育サービス、社会的サービス、食農循環型社会づくり、環境規制さらには日本文化・伝統の再評価—これらのどれを取り上げてみても、その充足は地域に関わることなしには困難であろう。

後者の中小企業の事業機会創出との関連性についてはどうか。この点に関しても、社会的・文化的・知的ニーズの充足については大企業よりも中小企業の方が有利であるということを指摘することができる。社会的・文化的・知的ニーズはそもそも市場構造の変化と関わっているからだ。つまりそれは、大企業にとって有利な大量生産・大量消費型の市場構造を通じて充足されることには必ずしも馴染まず、むしろ中小企業が得意とする多品種少量生産・非画一的消費型の市場構造を通じての方が充足され易いのである。しかも今日では、そもそも市場構造自体が前者（大量生産・大量消費型市場構造）から後者（多品種少量生産・大量消費型市場構造）へと変化しつつある訳だから、中小企業の有利性はますます強まるということになる。

ところで、前者と後者における有利性すなわち地域性と小規模性における有利性を重ね合わせて考えれば、実は中小企業・集積地域企業の場合には二つの有利性におけるシナジー効果を期待できるということである。従って中小企業なканづく集積地域企業にとっては、社会的・文化的・知的ニーズの台頭はまたとないビジネスチャンスの到来を意味しているのである。

かくして、社会的・文化的・知的ニーズの台頭が企業経営に重大な影響を及ぼすことは想像に難くはないであろう。とりわけ中小企業・集積地域企業にとってこのことが持つ含意は重要である。では社会

的・文化的・知的ニーズが企業経営に及ぼす影響を企業価値論の観点からどのように捉えるべきなのか、またその場合の人材育成の意味は何か。これらの点が次に問題となる。そこで以下ではこの問題を検討することにしよう。

## ② 企業価値論の転換と知的人材育成の意義

企業価値転換論は、学会においてもまた政策領域においても既に重要な論点となり始めている。前者については、「顧客信頼度」(注18)とともに、社会的ニーズへの対応力すなわち「社会的適合性」を“見えざる資産”として企業資産会計に組み込むべきだとする注目すべき見解が登場してきている(注19)。こうした“見えざる資産”を推計してみると、日本企業の場合、医療・健康、住宅・都市環境・リサイクル、交通・安全関係の三分野だけで、最低75～100兆円の潜在的な“見えざる資産”を持っていると試算されている(注20)。

後者すなわち政策論に関しては、OECDにおいて日本政府が企業の“知的資本”の評価・開示方法についての世界的な論議の場形成について提案を行ったと伝えられている(注21)。この場合、“知的資本”とは、特許などの知的財産権だけではなく、企業の人材や組織形態、ブランド、経営ノウハウなどを幅広く含む概念であるとされているが(注22)、だとすればそれは、前者の“見えざる資産”だということになる。つまり“見えざる資産”の政策化が意図されていると考えてよいであろう。

ところで社会的・文化的・知的ニーズはそれを充足するための固有でかつ高度な技術や知識を必要としており、さらにそれらを生み出し得る頭脳つまりヒトを必要としている。従って社会的・文化的・知的ニーズに対して企業対応力を高めるということは、言い換えれば、技術・知識が経営戦略上重要性を増すということを意味しており、かつその集積体である人材なканずく知的人材(注23)こそが最重要の経営資源の一つとなるということに他ならない。

かくして現代企業経営においては、知的人材育成こそが経営戦略上の最重要課題となるということは容易に理解されよう。つまり、現代企業経営における人材育成の意義は正にこの点にこそ求められるのである。このことはまた、中小企業や集積地域企業にもあてはまる。中小企業や集積地域企業が社会的・文化的・知的ニーズに対応する上でビジネスチャンスが到来しているということを意味しているという点は前述した通りであるが、そうしたチャンスを生かすためにも、知的人材の確保とその一環としての育成が中小企業・集積地域企業にとっても戦略的な課題となるからである。

そして、こうした知的人材育成の重視は、上記の「ものづくり」の変容の下で求められる人材育成論、さらにはグローバル経営の下で国内生産拠点高度化を「knowledge Intensive BPN」の一環として位置づける上で必要とされる新人材論とも、平仄が合っているということを最後に指摘しておきたい。

(\*1) 第Ⅲ部 第1章 第1節(2)は、新潟経営大学・共同研究プロジェクト『アジア企業進出を巡る問題点と課題－新潟県中越集積企業の「ボーダレス経営」研究－』[2003年11月]の拙稿(p.59～63)による。

(\*2) 第Ⅲ部 第1章 第2節(3)は、新潟経営大学学内共同研究(平成16年度)『中国アジアビジネスと人材養成－留学生教育に対する新たな視点－』[2005年3月]の拙稿(p.15～17)による。

(注1) 日本経済新聞2005年10月22日参照。

(注2) (財)中小企業金融公庫『中小金属加工業を取り巻く環境変化と今後の課題』(2003年3月)

p. 8 参照。

- (注3) 製造業における付加価値構造の変化に関しては、新潟経営大学・共同研究プロジェクト『アジア企業進出を巡る問題点と課題－新潟県中越集積企業の「ボーダレス経営」研究－』[2003年11月] 第Ⅱ部・蛭名保彦「新潟県ニット集積企業の中国市場進出を巡る課題－集積地域企業の『ボーダレス経営』におけるビジネスモデル－」および第Ⅴ部（補論）『『ボーダレス経営』を巡る論点整理』を参照のこと。
- (注4) なお詳細は、Yasuhiko Ebina「A proposal of Asian Green Manufacturing Network－For the Formation of Asian Environmental & Economic Zone－」（新潟経営大学紀要 [第9号]）Chapter 2・Section 1. The Change of the business process and the emergence of the New Manufacturing [p.27～29] を参照のこと。
- (注5) 日本の自動車産業の競争力強化が「環境競争力」強化に因っているという点については、蛭名保彦「環境問題と『共通ネットワークシステム』の課題－JNXクロスオーバー型ソフト開発の意義－」（仮題）（新潟経営大学・地域活性化研究所・研究プロジェクト・ディスカッションペーパー）[URL；<http://www.with-online.com/yasuhiko/project030331.htm>] p.26～28を参照のこと。
- (注6) 詳細は、Yasuhiko Ebina「A proposal of Asian Green Manufacturing Network－For the Formation of Asian Environmental & Economic Zone－」（新潟経営大学紀要 [第9号]）Chapter 3・Section 2. The “Environmental Competitiveness” owing to the synthesizing LCA with JNX [p.37～39] を参照のこと。
- (注7) 環境問題への対応が自動車産業の世界的再編成の基軸をなしているという点に関しては、蛭名保彦「環境問題と『共通ネットワークシステム』の課題－JNXクロスオーバー型ソフト開発の意義－」（仮題）（新潟経営大学・地域活性化研究所・研究プロジェクト・ディスカッションペーパー）[URL；<http://www.with-online.com/yasuhiko/project030331.htm>] p.26～28を参照のこと。
- (注8) 日本経済新聞2005年4月29日より。
- (注9) 「ものづくり力」とは、政府の『ものづくり白書』が持ち出してきた概念である。それは、「ものづくりの現場を支え、また、現場の創意工夫を製品開発等に活かしていくことで、我が国ものづくりの発展の源泉となってきた製造部門の技能者の持つ技能」（経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年版] p.366より）のことを指しているようだ。だが、率直に云って、今ひとつ不明確な概念である。とくに「ものづくり」を開発・製造・営業というビジネスプロセス全体を包含する概念として捉えている筆者の立場からすれば、理論的にも納得しかねる概念であると云わざるをえない。
- (注10) だからと云って、「技能」を軽視したり況や無視したりしてもいいと云っている訳では決してない。むしろ「技能」そのものの性格や意味が大きく変化しつつあるということこそが重要なのである。一つには、技術革新とともに暗黙知と形式知とが融合し、とりわけITの導入がそれを促進している。（この点は政府も認めているようだ。例えば経済産業省は、ITを通じて「技能」における暗黙知を形式知へ転換することによって、中小企業の熟練工が体得している技能の伝承を促進しようとしている。すなわち、平成18年度予算において、鋳物、溶接、旋盤加工、メッキ、レーザー溶接など5種類の「技能」のデータベース化のためのソフト開発費を

計上する方針であると伝えられる〔朝日新聞2005年9月19日より〕。経済産業省の場合には、「技能」伝承を促進するためにITを活用しようとしているに過ぎないとしても、ITによる熟練技術のデータベース化は、単にそれだけに止まらず、後述するようにソリッド・データ・システムの高度化にも係わっており、その結果、インテグリティ問題とも無関係ではあり得なくなるものと観られるのである。）二つには、グローバル経営とともに生産現場においても外国語とくに英語がコミュニケーションの重要な手段となってきた。従って、「技能」もこうした変化と無縁ではなく高度化と多様性が求められており、そうした意味での「技能」の重要性は逆にますます高まっているのである。しかも見落としてはならないのは、こうした「技能」の高度化・多様性がビジネスプロセスにおける「インテグリティ」と企業経営のグローバル化を支えているという点である。ソリッド・データ・システムの高度化すなわちCAD・CAM・CAE・CAT化は「インテグリティ」にとって不可欠であり、コミュニケーションのグローバル化もまたグローバル経営にとって不可欠であるということを考えれば、このことも容易に理解されるであろう。

(注11) 新製造業論に関しては、Yasuhiko Ebina「A proposal of Asian Green Manufacturing Network—For the Formation of Asian Environmental&Economic Zone—」(新潟経営大学紀要 [第9号]) p.27~36を参照のこと。この点に関連して、新製造業論は新国際競争力論—とくに環境経営論を背景とした「環境競争力」—とも深く関わっているという論点もまた見落とされてはならないであろう(この点については、同上 p.36~44を参照のこと)。

(注12) こうした問題意識に基づいて、新製造業の下では、どのような人材が求められているのかという問題を改めて考えてみると、それは、「インテグリティ」と「国際競争力」の二者のみからなる二元連立方程式の解としてではなく、そこに新ニーズ論をも加えた三元連立方程式の最適解としてめられるべきだということになるであろう。つまり最適解は、ソーシャル・ニーズへの対応力—この場合、新製造業論に関してはとりわけ「Green Manufacturing」への対応力が重視されるべきである(上記注11参照)—、「インテグリティ」そして「国際競争力」という三元連立方程式の解として導き出される必要があるということである。ところで、この様に考えると、新製造業論の下での「人材育成」は、(1)「グローバルビジネス教育」(それは、①マネジメント教育、②コミュニケーション教育、③カルチャー教育などからなる)、(2)「ネット・ビジネス教育」(それは、①ネット・マーケティング教育、②ネット・エンジニアリング教育、③ネット・セキュリティ教育などからなる)、(3)「グリーン・マネジメント教育」(それは、①グリーン・マニュファクチュアリング教育、②アセスメント教育、③アカウンティング教育などからなる)—という三つの分野における「ビジネス教育」に関わってくることになるものと想定される。

(注13) 日本経済新聞2005年10月22日参照。

(注14) 「高度の熟練技能」に関連して、技術・技能の伝承方法にITが導入されているということも見落とされてはならないであろう。例えば、日立製作所は現場の作業手順を録画し社員教育にそれを活用するために「e-マイスター」制度を導入していると伝えられる(日本経済新聞2005年10月22日より)。また、独立行政法人「産業技術研究所」も技能の電子データ化に取り組んでいるとされる(同上より)。

(注15) 蛸名「日本経済再生のための課題—社会的成長試論—」(新潟経営大学・地域活性化研究所

『地域活性化ジャーナル』10号) p.69～70参照。

(注16) 同上参照。

(注17) 同上 p.72より。

(注18) 「顧客信頼度」とは、技術や製品を巡る顧客と企業との信頼関係の深さを指している（竹内佐和子「日本企業、『新尺度』で浮上」[日本経済新聞2004年3月18日]より）。

(注19) 竹内佐和子「同上」参照。

(注20) 同上より。

(注21) 日本経済新聞2004年5月13日より。

(注22) 同上。

(注23) ツエリチェフ教授によれば、こうした知的人材のなかでも「ゴールデン・カラー」と呼ばれる一群の人々の存在が企業経営戦略上とくに重要だとされている。「ゴールデン・カラー」とは、(イ)一定の理念やコンセプトを纏め、他人にそれを理解させた上で、その実施をリードするいわゆる「リーダー」、(ロ)既存の業務パターンを見直し、新製品・技術・サービスを開発し、新しいビジネスモデルをつくり、組織改革、働き方の効率化などを含めて企業の体質強化に繋がる一連の革新的な構想を打ち出せる「イノベーター」、(ハ)高度な技能を持つと同時に、仕事ができ、業績も優れている「クイック・ランナー」—などからなるとされている（イワン・ツエリチェフ『日本を豊かにする3つの方法—暮らし方と働き方を変え、グローバル化の波に乗る—』[小学館] p.120～129より）。

## 第2章 中国アジアビジネスと人材育成

### 1. 問題点 (\*1)

この問題を検討する上で、われわれは問題を二つに分けておこう。まず「人材育成」の κατηγοリーを明確にしておかなければならない。それに応じて「人材育成」上の課題も異なるからである。次いで、そのカテゴリーに則して、「人材育成」とくに中小企業における「人材育成」の方途を考察してみよう。

#### (1) 中小企業進出と人材養成・育成問題

われわれはまず、「人材育成」と「人材養成」という概念の違いを明確にしておかなければならない。「人材育成」における人材とは、一般に教育 (education) を通じて得られる人材のことを意味している以上、「人材育成」は中長期的な概念であると云える。教育が中長期的な性格を帯びている以上、それに依拠した「人材育成」もまた中・長期性を免れ得ないからだ。これに対して「人材養成」は、それを通じて得られる人材が即戦力としての人材すなわち養成 (training) をも含めて得られる人材のことを指している以上、短期的な意味をも含む概念であると理解するのが妥当であろう。

ところで、中国アジアなかんずく中国への企業進出に伴い企業が必要としている人材とは、多くの場合両者すなわち「人材育成」と「人材養成」の双方を通じて得られる人材のことを指している場合が多い。

企業が中国へ進出する場合の典型的なモデルを考えてみよう。(尤もこの場合のモデルは主としてグローバル企業を対象にしている。) まず、貿易から始まり、次いで企業進出に移行するが、その場合、(イ)委託加工、(ロ)合併企業、(ハ)独資企業へと段階を追って進出していくのが通例である。こうした段階的進出に際しては、人材養成・育成の面でも、次第に高度な人材を必要とするために、「人材養成」から「人材育成」へと順を追ってレベルアップされることになる(注1)。すなわちそこでは、企業経営における「人材育成」の戦略的な意味が明確にされているのである。

まず、(イ)の委託加工の段階では、技術移転が中心課題である以上、①委託提携先からの研修生受け入れによる技術移転、②提携先企業へ短期派遣する技術指導者の「養成」、などが中心となる。

これに対して、(ロ)の合併企業へ移行するに従って、現地工場の生産管理、経営が課題となる以上、①現地企業からの社内留学による技術移転、②現地企業へ短期派遣する技術指導者の「養成」、③現地企業へ長期派遣する生産管理者および経営者の「養成」(注2)、④現地人管理者の「養成」、などが重視されるようになる。

さらに、(ハ)の独資企業の段階に至ると、現地工場の独自経営が課題とされるので、①現地企業からの社内留学による技術移転、②現地企業へ短期派遣する技術指導者の養成、に加えて、さらに③現地企業へ長期派遣する経営者の「育成」、④現地人管理者の「育成」、など経営者および現地管理者の「育成」が課題となってくる(注3)。

そして、こうした経営者・現地管理者の「育成」を通じて事業拡張が可能となるが、その場合には、さらに、①販売網の構築ができる人材の「育成」、②現地人経営者の「育成」なども課題とされなければならない。

要するに、中国ビジネスが企業経営において重要性を増すにつれて、「人材育成」もまた経営戦略上の重要性を強めることになるのである(注4)。

## (2) 急務とされる中小企業の人材養成・育成

ところで、上記の段階的進出モデルは大企業の場合には適用可能であるが、中小企業の場合には適用困難であるということは既に示唆しておいたところである。中小企業とくに中小製造業企業の場合には、実際には、取引先である親企業の進出を受けて、突然ないし短期間に進出を迫られるケースが多い。その結果、「人材育成」は無論のこと、「人材養成」すら、その暇がないまま一気に上記の段階を駆け上ることを求められることになる（注5）。そのことは、人材養成・育成において企業経営戦略上の対応が成り立たないばかりか、進出そのものが経営破綻に繋がりがねないということを意味している。要するに、中小企業の場合には、人材養成・育成とりわけ経営戦略上重要な「人材育成」が中長期的な課題である以上、ある程度時間的な余裕を必要としているにもかかわらず、取引先である大企業に付随して進出を余儀なくされる場合には一実際には大部分がそうであるが一進出によって短期的ないし突然の対応を迫られるために、時間的なミスマッチが経営上の命取りになりかねない、ということである。

つまり以上のことは、ビジネスチャンスである筈の中国ビジネスが、大企業とは逆に中小企業にとっては、人材確保に失敗すれば、たちどころに経営破綻というリスクを負うことになる、ということの意味しているのである。

以上のことから、中小企業の中国ビジネスにおいては、人材養成・育成が如何に死活的な問題であるかが容易に窺い知れよう。そこで中国ビジネスにおいては、とくに中小企業の人材養成・育成が急務とされているのであるが、そのためにはどのような方途があるのだろうか。次にこの点を検討してみよう。

## 2. 課題（\*2）

### (1) 中小企業を対象にした人材養成・育成

人材養成・育成方法に関しては、大きく分けると二つの方法がある。一つは企業を主体とするものである。この場合は、どちらかと云えば、「養成」が中心である。もう一つは高等教育機関とくに大学を通じたものである。云うまでもなくこの場合は、「育成」が中心である。まず前者から見てみよう。

企業を主体とするものの中でも、ここでは中小企業に焦点を当てて観てみよう。その場合も、全国レベルで展開しているものと、地域レベルのものがある。

#### ① 全国レベル

全国レベルでは、政府による支援を伴ったものと、日本商工会議所の支援によるものがある。

#### A. 公的支援制度

まず前者の公的支援制度の活用について。中小企業においては、人材養成・育成を個別企業独自で行うことは極めて困難である。そこで公的支援制度を如何に有効に活用するかが、企業経営上重要なカギを握っている。そうした観点から、中小企業が活用可能な公的支援制度を概観しておくと図表Ⅲ-2-No.1の通りである。

さらにそれを企業の事業展開に対応して事業別に分類すると、以下の通りとなる。

外国人研修生の受け入れ支援としては、(イ)海外職業訓練協会（OVTA）の国際人材育成セミナー（World Wide Adventure）、(ロ)日本貿易振興会（JETRO）の国際インターンシップ制度（Incube Japan）、(ハ)国際研修協力機構（JITCO）の支援・助言事業—などがある。



現地に派遣する技術指導者の養成・育成としては、(イ)OVTAの海外派遣援助制度、(ロ)OVTAのシルバーコンサルタント事業－などがある。

現地従業員の技術レベル等の向上に対しては、(イ)海外貿易開発協会（JODC）の民間専門家派遣事業、(ロ)海外技術者研修協会（AOTS）の受け入れ研修、(ハ)JITCOの外国人研修制度、(ニ)OVTAの受け入れ研修、(ホ)AOTSの海外研修－などがある。

現地管理者の養成・育成に関しては、(イ)中小企業総合事業団の現地管理者セミナー、(ロ)AOTSの受け入れ研修および海外研修－などが挙げられる。

問題は、これらの公的支援制度を如何に有効に活用するかである。それは、中小企業がこれらの支援政策を自らの企業進出においてどのように活用するのか、という点に専らかかっていると云えるが、この問題に関して、通産省の九州経済産業局は、フローチャートを通じて体系的なアドバイスを行っている。

図表 Ⅲ－２－No.1 企業の国際化に資する人材育成にかかる公的支援制度

機関名	制度名	企業の発展段階に応じた人材育成方針				準備期間 (注1)	補助金の有無
		①社内の国際化適用力の醸成	②現地に派遣する技術指導者の育成	③現地従業員の技術レベル等の向上	④現地管理者の養成		
日本貿易振興会（JETRO）	国際インターンシップ制度	○				1 年	無
(財)国際研修協力機構（JITCO）	支援・助言事業	○		○		－	無
(財)海外職業訓練協会（OVTA）	国際人材育成セミナー	○	○			－	(注2)
	海外派遣援助制度		○			3 か月	有
	シルバーコンサルタント事業		○			4 週間	有
	受入研修			○		1 か月	無
(財)海外貿易開発協会（JODC）	民間専門家派遣事業			○		3 か月	有
(財)海外技術者研修協会（AOTS）	受入研修			○	○	6 か月	有
	海外研修			○	○	9 か月	有
中小企業総合事業団	現地管理者セミナー				○	－	無

(注1) 準備期間は、原則として応募枠が残余のある場合に要する期間で、制度によっては前年度に申し込み締め切り審査を行うものがあるので注意願いたい。

(注2) 補助金により申込価格が安価となっている。

(出所) 信金中央金庫・アジア業務相談室情報Vol.14『信用金庫取引先における海外進出と人材育成－人材育成にかかる公的支援制度の活用－』（2002年8月21日）p.7より。

### B. 日本商工会議所の支援事業(\*3)

日本商工会議所も中小企業の中国ビジネスとりわけ人材養成・育成支援に対して関心を示し始めている。しかしながら、それはまだ明確なコンセプトを形成するのには至っておらず、従って支援政策としての確たる姿をとっているとは云えないようだ。

例えば、「人材確保・育成」自体に関しては、(イ)教育のあり方、(ロ)外国人労働者問題への対応、(ハ)人材マッチングの推進、(ニ)無料・有料職業紹介事業への取り組みなどを挙げており、積極的な関与を打ち出している。

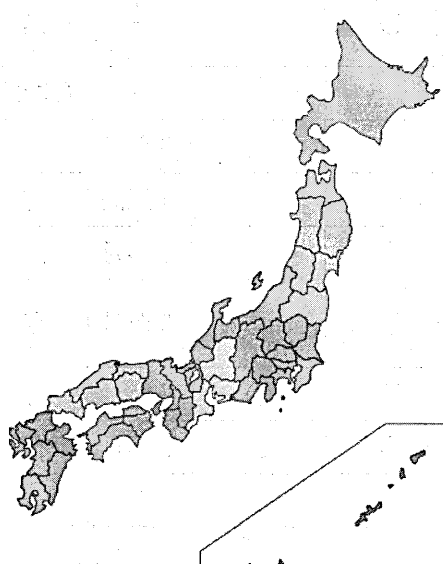
さらに「海外市場の開拓－東アジア重視－」として、(イ)輸出促進、(ロ)海外投資支援、(ハ)FTA（自由貿易協定）の推進、(ニ)海外経済界との交流促進、(ホ)模造品等知的財産対策、(ヘ)地域における国際化事業－などについて具体的な政策を掲げている。

問題は、中国ビジネスにおける人材養成・育成に関しては、上記の二つの課題すなわち「人材確保・育成」と「海外市場の開拓－東アジア重視－」のマトリックス化が必要であるが、残念ながら、今のところそこまでは具体的な展開はみられない。

しかしながら、日本商工会議所が、各地域の商工会議所会員企業の参加によって「中国ビジネス研究会」（図表Ⅲ－２－No.2 参照）（注6）を立ち上げていることから観ても、同会議所もやがてマトリックス的展開に向かうことが期待される。

図表 Ⅲ－２－No.2 全国商工会議所における中国ビジネスサポート情報

各地商工会議所の中国ビジネスサポート情報をご紹介します！



- 北海道地区
  - ・札幌「中国ビジネス相談室」
- 東北地区
  - ・仙台「小売商業部会中国（上海、蘇州）視察会」
  - ・秋田「中国吉林省延邊州との交流経緯等について」
- 北陸信越地区
  - ＜現在情報はありません＞
- 関東地区
  - ・横浜「国際関連情報」
  - ・千葉「貿易関係ご案内」
  - ・甲府「成都事業所のご紹介」
  - ・静岡「中国関連セミナー」
- 東海地区
  - ・名古屋「名商ビジネス交流会海外取引～中国ビジネス編」
- 近畿地区
  - ・大阪「中国ビジネス支援室」
- 中国地区
  - ・下関「海外の業務提携先」
- 四国地区
  - ＜現在情報はありません＞
- 九州地区
  - ・福岡「経済部国際センター」
  - ・北九州「東アジア六都市ネットワーク」

（出所）<http://www.cin.or.jp/china/support.asp>

## ② 地域レベル

中小企業に対する地域レベルでの中国ビジネス人材養成・育成支援としては、自治体によるものと、各地の商工会議所によるものがある。前者に関してはとりあえず福岡県および福岡市が構造改革特区として提案している「福岡アジアビジネス特区」構想を挙げておこう。

### A. 福岡地域「福岡アジアビジネス特区」構想

まず前者の「福岡アジアビジネス特区」構想とは何か。それは、福岡地域の地域的・歴史的・経済的な特性を活かすことによって、アジアでのビジネス展開を目指す国内外の企業やベンチャー企業の福岡集積を加速させることであるとし、そのためには、(イ)外国人研究者の活用等産学連携の促進、(ロ)博多港の国際ゲットウェイ機能強化の二つを主要手段として採用するとしている（注7）。

このことから明らかなように、福岡地域はアジアビジネス展開のために福岡集積をさらに強化しようとしているのだが、注目を要するのは、そのための手段として人材とりわけ知的人材の内外に亘る結集を打ち出していることである。そのために、同地域はさらに具体的に、(イ)九州大学ビジネススクールの活用、(ロ)アジア九州ビジネススクールの設置、(ハ)高度IT人材アカデミーの設置など、産学官連携方式を提案している（注8）。

要するに、中国・アジアビジネスに向けての人材養成・育成支援が、地域レベルではすでに知的人材の内外に亘る結集と関連づけられている、ということをこのことは物語っているのである。

### B. 大阪商工会議所の中国ビジネス支援事業（\*4）

地域レベルでの商工会議所の支援事業としては、「中国ビジネス研究会」が挙げられる。それは、人材育成というよりも中国ビジネス自体に対する商工会議所としての支援事業ではあるが、産業集積地域レベルでの「ローカル・ビジネス・ネットワーク」（注9）形成にも繋がる可能性を伏在させており、その意味で注目を要しよう。

その中でも、「全国商工会議所における中国ビジネスサポート情報」は重要である。それによれば、各地域の商工会議所が中国ビジネスに積極的に取り組み始めているが、中でも、大阪商工会議所の取り組みは最も積極的な取り組みの一つであると云える。（上記図表Ⅲ－2－No.2 「全国商工会議所における中国ビジネスサポート情報」の中の大阪「中国ビジネス支援室」を参照のこと）。

例えば注目を要するのは、大阪商工会議所が、『中国ビジネス支援室』事業（注10）の一環として上海経済視察団を派遣し、上海市工商業連合会との連携を深めようとしていることである。

その中で、大阪商工会議所（以下「大商」と呼ぶ）は、(イ)大阪・関西地域は日中経済関係において中国とはとくに緊密な関係にあり（注11）、大商としてはこうした関係をさらに発展させていきたい、(ロ)そのためには、大商会員企業の中国・上海進出のみならず、中国・上海企業の関西・大阪地域への誘致をも促進したい（注12）、(ハ)その際進出企業は、大阪府・市が用意した様々な優遇措置の対象となりうる（注13）、(ニ)また進出企業は、大阪進出に関心を持つ外国企業へのワンストップサービスのために、大商・大阪府・大阪市が共同で設立した「大阪外国企業誘致センター（Osaka Business&Investment Center；O-BIC）」（注14）を利用できる、(ホ)さらに、大商が開発し、2003年4月から稼働させているインターネットを活用した国際商談引き合いシステム「バーチャル商談会」の活用も可能であるとの提案を行っている。

それに対して、上海地域側からは、(イ)中国が2001年にWTOに加盟して以降、上海の国有企業や民営

企業は資本輸出を開始し、先進国においても出資、合併、買収・合併（M&A）を行っている（注15）、(ロ)その中でも、日本は上海が早くから海外事務所を設置し投資を行っている国であり、従って最も重視している国である（注16）－として、提案に対して前向きに答えていく姿勢を示している（注17）。しかしながら、そこには次のようなコメントが付け加えられていることも見落とせない。すなわち、(イ)今後数年間は、上海企業は未だ大規模な对外投资を行う条件を備えはしない（注18）、従って、上海企業の对外投资の主な目標は、現在のところ、国外企業の優れた管理手法、技術レベル、ブランド力などを学ぶために、適度な資本参加と海外パートナーとの提携によって、内外を連動させ、共に発展させることにある（注19）、(ロ)その意味で、対日投資においては、自動車部品、IT通信製品・端末製品、製薬・保険品、医療機器、精密加工機械、計器機器など先端分野が重点的投資対象分野となる（注20）－としている。

このように、大阪商工会議所側の中国企業誘致の強い働きかけに対して、上海地域側の意図が果たして上手くマッチングするか否かについては、今後注意深く見守る必要があると云わなければならないであろう。

にもかかわらず、大阪商工会議所の中国ビジネス支援は、次の二つの点で、画期的な意義を有していると云うべきであろう。第一は問題の先取りである。中国ビジネスは、生産基地化段階（第一段階）から市場獲得段階（第二段階）へと移行し、現在はさらに中国企業誘致段階（第三段階）へと移行し始めているが、大阪地域の中国ビジネスは、この第三段階への移行を模索し始めており、その意味では問題を先取りしていると評価することができよう。

第二は「ローカル・ビジネス・ネットワーク」展開の可能性である。直接投資の下での企業の海外進出がアジアにおけるビジネス・ネットワークの形成を促しており、その中でも日系企業による企業ネットワークがその中心をなしている。その意味で、日系企業は今や、アジアにおける「ビジネス経済圏」（注21）形成のリード役を担っていると云えよう。しかしながら、日系企業によるビジネス・ネットワークは大企業中心のネットワーキングの結果でもある、ということを見落としてはならないであろう。そのことは、日本の中小企業進出の場合－それが独自の進出である場合－には、やはり独自のネットワーキングが求められることになる、ということの意味している。従って、ビジネス・ネットワークに如何に対応するかが、中小企業や集積地域企業にとって重要な課題になるのだが、この場合にも、独自の経営資源に必ずしも恵まれてはいない中小企業・集積地域企業にとっては、新たな困難に直面させられることになる。その結果、中小企業や集積地域企業が依拠する地域レベルでの「ローカル・ビジネス・ネットワーク（Local Business Network）」によるサポートが必要とされることになるのである。この点で、中国における中小企業・集積地域企業グループとの提携を深めようとする大阪商工会議所の中国ビジネス支援は、こうした「ローカル・ビジネス・ネットワーク」形成に対して貢献する可能性をも伏在させている、とみなすべきであろう（注21参照）。

以上の意味で、大阪商工会議所の中国ビジネス支援事業は重要な意味を持っていると考えられるが、そうだとすれば、そうした課題に応えるための人材育成もまた重要な課題とされるべきであろう。その際、地域レベルでの「ローカル・ビジネス・ネットワーク」は、人材育成の面でも、後述する（第IV部参照）ように地域レベルでのグローバルなネットワーク型人材育成システム形成にも関わることになるだろう。

### c. 北九州地方の「東アジア6都市ネットワーク」構想(\*5)

中国の大連・青島、韓国の仁川・釜山、日本の北九州・下関の6都市経済界は、1991年以来、「東アジア六都市経済人会議」を開催し、貿易・投資の促進、経済ミッションの相互派遣、展示会等への積極的な参加などの経済交流を行ってきた。これら六都市の経済界および行政の関係者は、新たにインターネットによる情報通信ネットワークを形成し、こうした都市間経済交流を本格化させようとしている。

主な内容としては、経済界の紹介、地域の概要紹介、さらには海外取引企業の紹介などが挙げられているが、むしろ注目すべきは、そこで紹介されているいわゆるインターネット・ビジネス「the business mall」(注22)であろう。それは、「提携市場」と「提携ビジネス支援サービス」のクロスオーバー方式を採っている。前者の「提携市場」としては、(イ)総合、(ロ)食品・食料、(ハ)紙・紙材、(ニ)中小製造業、(ホ)半導体、(ヘ)販促商品、(ト)物流、から成っており、多岐に亘っている。後者の「提携ビジネス支援サービス」もまた、(イ)与信管理、(ロ)ビジネス支援、(ハ)ISO取得、(ニ)人事労務、(ホ)電子証明、(ヘ)ビジネススクール、(ト)情報サービス、(チ)意見公募、(リ)出張サポート、(ス)ソフトウェア、(ル)電子契約、(ロ)中小製造業、と広範囲に及んでいる。注目されるのは、その中でも、人材育成が重視されていることである。

だが、むしろより注目すべきは、それが、ローカル・インターネット・ビジネスとして発展する可能性を秘めているという点である。何故ならば、「the business mall」自体は、日本商工会議所の手によって構築されたものではあるが(注23)、こうしたローカル・インターネット・ビジネスを上記の「東アジア6都市ネットワーク」構想に結びつけることができるならば、それは、北東・東アジアインターネット・ビジネスの誕生を意味しており、ローカル・ビジネス・ネットワーク形成にも大いに貢献することが期待されるからである(注24)。

### (2) 大学を通じての人材育成

中国アジアビジネス人材育成は、大学においては高度専門職業人教育として位置づけられている。すなわちMBAが中心的な役割を負っているのである。だがそれもまた、全国的なレベルと地域レベルとに分けて考えるべきである。既に述べたように、中小企業の場合には、中国アジア進出も集積地域企業が中心をなしており、従って人材育成も地域を基盤にした育成が求められているからだ。そこでまず全国的なレベルのMBAを概観し、次いで地域MBA問題を取り上げてみよう。ただし後者に関しては、北東アジアビジネススクール構想に係わる新潟県の場合を取り上げ考えてみることにしよう。

全国的なレベルでの中国アジアビジネスに関わるMBAの代表的なものとしては、九州大学のビジネススクールと早稲田大学のそれを挙げることができよう。

#### A. 九州大学ビジネススクール

九州大学ビジネススクールは、MBA取得可能な専門職大学院として2003年4月に発足した。それは二つの特徴を備えている。一つは技術と経営に通じたビジネスプロフェッショナルの育成であり、二つには、アジアビジネス戦略に関わるプロフェッショナルの育成である。とくに後者つまりアジアビジネスのプロフェッショナル育成に本格的に乗り出したという点では、後述する早稲田大学と並んで日本では先駆的な試みであると云えよう。しかもアジアビジネスの中では、とくに中国ビジネスが重視されており、その意味で、中国ビジネスのプロフェッショナル育成としては画期をなしていると言うべきであろう。

## B. 早稲田大学ビジネススクール

西の九州大学に対して東では、早稲田大学がやはり中国アジアビジネスのプロフェッショナル育成に取り組んでいる。同大学では既にアジアビジネスに特化したビジネススクールを開講しているが、2003年4月からは、さらに新たに中国ビジネスに特化したコースを設けている。同大学は、そのために中国の清華大学と提携してMOT（技術経営学）コースを設置した。しかも同大学は、清華大学との提携を、単にMOTコース開設だけに終わらせず、学部レベルでの提携、教材の共同開発さらには卒業生の起業支援協力など、日中共生型ビジネス形成に向けての“アジア共生型教育システム”へと発展させていこうとしているようだ（注25）。

なお早稲田大学はさらに、社会人と共に中国ビジネスに携わっている現役のスタッフを対象にして、対中進出企業のビジネス専門コースとして「対中ビジネス即戦力の養成」講座を開設している（注26）。

- (\*1) 第Ⅲ部 第2章 第1節は、新潟経営大学学内共同研究（平成16年度）『中国アジアビジネスと人材養成－留学生教育に対する新たな視点－』[2005年3月]の拙稿（p.18～19）に加筆したものである。
- (\*2) 第Ⅲ部 第2章 第2節は、新潟経営大学学内共同研究（平成16年度）『中国アジアビジネスと人材養成－留学生教育に対する新たな視点－』[2005年3月]の拙稿（p.19～22）に加筆したものである。
- (\*3) [URL] ; <http://www.jcci.or.jp/mono/030320teigen.html> 参照。
- (\*4) [URL] ; <http://www.cin.or.jp/china/> 参照。
- (\*5) [URL] ; <http://www.kitakyushucci.or.jp/asia/main.html> 参照。

- (注1) 信用中央金庫・総合研究所アジア業務相談室『信用金庫取引先における海外進出と人材育成－人材育成における公的支援制度の活用－』（2002年8月21日）[URL] より。
- (注2) この場合の「養成」は、生産管理と自社権利の確保を中心とした「管理」を中心にして行われることになる。
- (注3) この場合には、経営・管理に関する全ての事項が対象となるので、「養成」ではおっつかなくなり、新たに「育成」が必要となってくるのである。
- (注4) 上記の信用中央金庫・総合研究所アジア業務相談室が行った信用金庫取引先の海外進出状況調査においても、進出企業の問題点として最も多く解答があったのは、「現地社員の教育」であったとされている（信用中央金庫・総合研究所アジア業務相談室『信用金庫取引先における海外進出と人材育成－人材育成における公的支援制度の活用－』（2002年8月）[URL] より）。この点は、JETRO中国投資アドバイザーである藤田氏が行った中国日系企業に対するアンケート調査でも同様の結果が報告されている。同氏の調査によれば、「現地人の教育・モラル向上」（45%）と「有能な人材採用・定着」（45%）とを合わせると、やはり人材確保・養成問題が経営上の最重要課題となっているとされる（藤多庸雄『中国での人材育成と人事労務管理』（2004年2月27日）[URL] より）。なお、現地企業における従業員の研修・教育については、藤多庸雄『中国での人材育成と人事労務管理』（2004年2月27日）[URL] の他、在中国商工会議所調査委員会『中国経済・産業の回顧と展望』第Ⅲ部第5章「日本企業の中国における人

材養成」が参考になる。

(注5) 例えば、商工中金調査部が行った企業アンケート調査によれば、中小製造業の海外進出に当たっての問題点としては、「現地従業員の教育・労務管理」問題が45.8%と最も大きな問題として挙げられているが、それに次いで、「進出先の各種制度や政策の変化が激しい」(37.7%)や「現地に派遣する国内本社の人材不足」(36.2%)が大きな問題とされている(経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『ものづくり白書』[2004年度版] p.385参照)。

(注6) 日本商工会議所『地域産業空洞化特別委員会中間とりまとめ』(2002年6月20日)[URL] 参照。

(注7) 福岡県および福岡市『構造改革特別区域計画』[URL] より。

(注8) 同上より。

(注9) そもそも産業集積の意義は、イノベーションの機会を増大させる上で不可欠な多様性を確保する「場」—すなわち多様な経済主体が連携して進化する「場」—にあるとする見解(増田貴司「多様性の確保のための場」[日本経済新聞2005年5月29日] 参照)に拠れば、産業集積のボーダレスなネットワーキングは、それが「場」の外延的・内包的発展に繋がるのであれば、そうした多様性を一層増大させる上で重要な役割を果たすことができると解釈することもできよう。なお、イノベーションと多様性論の関連性については、産業集積問題としてだけではなく、研究開発融合論とくにIT産業と機械産業との間での融合論としても論じられている(蛭名保彦「市場獲得型ビジネスモデル支援と産学官協力—中越企業の中国・アジア進出を中心にして—」[ボーダレス経営研究会編『中越企業の中国・アジア市場開拓研究—地域国際ブランド戦略の課題—』〈2005年1月〉] p.99~101を参照のこと)。

(注10) 大阪商工会議所の「中国ビジネス支援室」の開設以来(平成15年4月以降)の相談件数は、平成17年4月28日現在で、503件に達している。主な相談内容は、中国への投資・進出が55件で全体の19.6%を占めており、次いで中国国内販売が40件で同じく14.3%を占めている。この他、輸出入が34件(構成比12.1%)、委託加工15件(同5.4%)となっている。業種別では製造業が97件(構成比34.6%)と圧倒的に多く、次いで、卸・小売業68件(同24.3%)、サービス業55件(同19.6%)となっている。(大阪商工会議所「裕吾区ビジネス支援事業の実施状況について」より。)

(注11) 例えば、大阪を含む関西地域の対中貿易比率は全国平均のそれを大きく上回っているとされる。すなわち、日本の輸出額に占める中国への輸出比率は、全国の9.6%に対して、関西地域は13.5%である。一方、中国からの輸入比率も、全国の18.3%に対して関西地域は33.8%である、とされている。(大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日~12日] p.24より。)尤も、こうした傾向は対アジアビジネス全体についても当てはまるとされている(同上参照)。

(注12) 中国企業の大阪進出の事例としては、次の二つのケースが挙げられている(大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日~12日] p.25より)。一つは、せっ江省の大手ベアリングメーカーC社である。同社は、大阪でベアリング製造工場を立ち上げるために、2003年11月に大阪市内に日本法人を設立した。同社が大阪を進出先にしたのは、(イ)大阪と上海とが歴史的に経済・文化の関係が深いこと、(ロ)機械・ベアリング関係の市場性が高く顧客となりうる企業が集積していること、(ハ)東京に比べてコストが相対的に低いこと—な

どの理由からである。なお、同社の進出に当たっても、O-BICが支援したとされる。

もう一つのケースは、大手家電メーカーM社である。同社は、2001年に大阪に法人を設立したが、その理由は、(イ)松下、三洋、シャープなど家電の大手メーカーやタイガー魔法瓶が大阪に立地しており、これらの企業からのOEM取引の獲得が可能であること、(ロ)世界最高水準の品質が求められる大阪市場で自社の技術・品質を高めること一などであるとされる。

(注13) 大阪府・市は進出外国企業に対して以下のような優遇措置を講じているとされる。2004年度に外国企業が大阪に進出する場合には、大阪府の法人事業税を最高90%迄軽減する。またロボットやバイオといった重点産業分野の企業が大阪市に進出した場合には、事前調査費やオフィス賃料を助成するほか、無料のテンポラリー・オフィスや廉価なインキュベーション・オフィスなども用意し、進出企業への便宜を計る。(大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.25より。)

(注14) O-BICは、ビジネスパートナーとのマッチング、大阪のビジネス環境情報の提供、外資進出手続き支援など、外国企業が大阪へ進出する際に必要なサービスを一括してしかも無料で提供している、とされている(大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.17より)。そして、過去2年間の間に、O-BICが支援した件数は100社を越え、すでに40近くの企業や団体が大阪に拠点を構えたが、そのうち、中国企業は17社を数えているとされる(同上、p.25より)。

(注15) 上海地域における国有企業・民営企業の対外投資は、主に工業関連プロジェクトへの投資であるとされる。例えば、宝鋼集団によるブラジルにおける合弁鉄鋼プロジェクト(3.5億ドル)、オーストラリアにおける合弁鉄鋼石採掘プロジェクト(8,600万ドル)、上海汽車集団による韓国・大宇自動車への10%出資(5,960万ドル)、上海海欣ふくフン公司による米国の生地工場2社の買収(2,400万ドル)などがあるとされる(大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.20参照)。

(注16) 現在日本に投資している上海企業は28社であり、投資総額は6,000万ドルであるとされている。投資対象地域は主として東京に集中しており、業種は総合商社、メーカー、ソフトウェア、アパレル、貿易等であるとされる。最大の総合商社は上海国際株式会社で、投資額は3,000万ドルに達している。製造業で最大のものは上海電気集団によるアキヤマ印刷機製造株式会社の買収(980万ドル)であるとされている。(大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.20より。)

(注17) 大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.19～22参照。

(注18) 上海企業の対外投資条件が不十分なのは、(イ)経営資源の面で自社内の蓄積が限られていること、(ロ)技術集積度の高い製品や特許技術を使った製品が少ないこと、(ハ)国内市場の成長が急速であること一などに因るとされる(大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.20参照)。

(注19) 大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.20～21参照。

(注20) 大阪商工会議所・国際ビジネス委員会『上海経済使節団報告書』[2004年1月8日～12日] p.22参照。



(注21) 「ビジネス経済圏」とは、ビジネス・ネットワークの重層化によって生み出される経済空間のことである。「ビジネス・ネットワーク」とは、直接投資を背景とした企業とくに日本企業の海外進出に伴い形成されたネットワークのことを指している。従って、それはボーダレス・ビジネス・ネットワークである。

では、企業の海外進出が何故ビジネス・ネットワークに繋がるのか。それは、次の諸要因に拠っている。第一に、製造業におけるビジネスプロセスのボーダレス化を指摘しなければならない。前述したように（第Ⅲ部 第1章参照）、製造業においては、付加価値曲線のボーダレス化に伴い、そもそもビジネスプロセスが不可避免的にボーダレス化するのである。第二に、日本とアジア諸国との貿易の拡大と高度化に伴う産業・企業間のネットワークの進展が挙げられる。アジア諸国への日本の輸出品は、組み立て品と部品との複合体から成っているが、こうした複合体においては、企業間の情報ネットワークシステムに依拠したグローバルな調達ネットワークが重要な役割を果たしているのである。第三に、上記の調達ネットワークは、複合化の進展を背景にして、さらに開発・生産プロセスとの関連性を強め、ビジネスプロセス全体のネットワークへと発展していることを見逃せない。複合体の進展はネットワークの高度化をもたらし、中でも製造業においては、ソリッド・データ・システムの発展に結びついている。そしてこのソリッド・システムの発展が、製造業における上記のビジネスプロセスのネットワーク化とボーダレス化を一層促進する役割を果たしている〈\*〉。第四は、日本企業のアジア諸国進出における特質に関わっている。日本企業のアジア諸国進出の目的が生産基地化だけではなく、市場獲得をも含んでいるために、アジア諸国における日系企業は強い重層的性格を帯びることになり、産業・企業ネットワーキングの拡大のみならずその深化をももたらしている。第五に、資本・金融・為替市場におけるネットワーキングが産業・企業のネットワーキングとくに製造業におけるそれを加速している。第六に、東アジアにおけるITの浸透に伴い、IT自体のネットワーク化が進展している。最後に、東アジア諸国においては、多くの中小企業と殆どの地域企業が依拠しているクラスター間で、ネットワーキングが進展していることも見落とせない。こうしたネットワーキングが東アジア諸国における中小企業や地域企業のネットワーク化を促しているということは、云うまでもないことである。いわゆる「ローカル・ビジネス・ネットワーク」の展開である。

〈\*〉 この点で注目されるのは、ソリッド・システムの下でのソフト開発や金型設計支援サービスが、開発・設計・生産プロセスの統合化を通じて、CAD・CAMシステムの統合化すなわちCAD/CAE/CAM/CATシステム化に重要な役割を果たしていることである。例えばアルモニクス社が開発している3次元ソフトとりわけフレームワークソフト・spFrameおよびアプリケーションソフト（<http://www.armonicos.co.jp>参照）やヤマハファインテックス社の金型設計支援サービス（蛭名保彦「中越金型産業とIT－『ティアⅠ』化のための課題－」〔新潟経営大学・地域活性化研究所『新潟県中越金型産業とIT－地域企業情報ネットワークシステムの研究Ⅱ－』〈2001年12月〉〕 3－8図〈p.39〉参照）がそうした統合化を促している。そしてこうしたCAD/CAE/CAM/CATシステムの発展は、ビジネスプロセスのネットワーク化の促進に繋がっていることは云うまでもないであろう。

さらに注目すべきは、こうした3次元ソフトを基軸とするビジネスプロセスのネットワーク化は、そのボーダレス化とも関わっている、という点である。同じく上記のアルモニコ

ス社は、パッケージプロダクトspGateを携えて上海進出を図っているが、このことは、上海における日系企業とくに機械機器関係の日系企業のビジネスプロセスのネットワーク化つまりそれはボーダレス・ビジネスプロセス・ネットワーク化を意味しているーに対応せんとする同社の経営戦略を垣間見せていると云えよう。

(東Asia Inter-regional Conference第15回大会・国際学術シンポジウム 報告要旨〔蛭名〕より。)そして最後に指摘しておかなければならないのは、こうした「ローカル・ビジネス・ネットワーク」がLFTA (Local Free Trade Agreement) に繋がるという点である(同上参照)。

(注22) URL ; <http://www.b-mall.ne.jp/>を参照のこと。

(注23) ローカル・インターネット・ビジネスにも二つのタイプがある。一つはポータルサイトを持つ総合型ビジネスであり、いま一つは個別のEC (Electronic Commerce ; 電子商取引) に特化した専門型ビジネスである。こうした分類方法によれば、「the business mall」は、前者の総合型ビジネスに属していると云えよう。(なお、インターネット・ビジネスにおける二つのタイプについては、日本経済新聞が興味深い記事を掲げている [日本経済新聞2005年5月24日参照]。)

(注24) この点に関連して注目されるのは、上記の専門型インターネット・ビジネスが北東アジアにおいても登場してきたことである。例えば、日本の代表的な金属加工集積地域である新潟県中越地域で、金属加工業に係わるローカル・インターネット・ビジネスが登場してきた。一つは「越後ものづくりネットワーク」である、今一つは「磨き屋シンジケート」である。前者の「越後ものづくりネットワーク」は、金属製品の共同受注をインターネットにより内外から獲得するために、三条工業会が2004年月26日に立ち上げたものである。そのために、日本語だけではなく英語による製品紹介も行われている。(なお、「越後ものづくりメットワーク」の2005年1月25日現在の引き合い件数は270件、契約数は31件、契約金額は3億円に達しているとされる [成田秀雄「越後ものづくりネットワークについて」〈新潟経営大学・地域活性化研究所『地域活性化ジャーナル』No.11〉p. 5より]。) それに対して、後者の「磨き屋シンジケート」は、燕商工会義所の支援の下で燕地域を中心とする研磨業者が主体となり2005年1月8日に立ち上げたものである。その名前が端的に示しているように、それは研磨・表面処理など金属加工上のコア技術を武器にしてやはり共同受注を狙って設立されたものである。(なお、「磨き屋シンジケート」の方は、設立から1年後で、引き合いが150件、うち成約50件、売り上げ2,000万円に達しているとされている [関東経済産業局報告] 〈URL〉 p. 1 / 2より。)

両者とも地域レベルでの共同受注を狙って立ち上げられており、同時に地域の金属加工業企業のファブレス化を意図しており、その点では、共通している。だが両者の間には重要な相違点が存在しているということも見落とせない。まず、受注方法において違いがある。「越後ものづくりネットワーク」は製品レベルでの共同受注方式であるのに対して、「磨き屋シンジケート」は技術レベルでの共同受注方式を採っている。従って、次にネットワーク構成企業の面でも相違がある。前者が三条工業会を基盤にしている以上三条市の企業のみによって構成されているのに対して、後者は技術連関によって構成企業を選択しており、従って対象地域については弾力的である。

だが、何れにせよ、こうしたローカル・インターネット・ビジネスが中国・アジアビジネス

と結びつくならば—尤も製品レベルと技術レベルとではその結びつき方は自ずから異なるではあろうが—、それはやはり、北東・東アジア・インターネット・ビジネスへと発展する可能性を伏在させていると観るべきであろう。（なお、「越後ものづくりネットワーク」のURLは、<http://www.sanjo-kogyokai.or.jp/>であり、「磨き屋シンジケート」のURLは<http://www.migaki.com/>である。）

（注25）日本経済新聞2002年12月7日参照。

（注26）早稲田大学ビジネススクール・イブニング／集中コース [URL] 参照。