

〈研究ノート〉

中小製造企業の海外工場と日本型人事労務管理

藤 本 哲*

Overseas factories of small and medium-sized manufacturing companies
and Japanese-style personnel management

FUJIMOTO Tetsu

(Received 26 November, 2019 ; Accepted 22 January, 2020)

Summary

Various issues have been dealt with in international management theory. Some of them are company official language, localization and application of some elements of Japanese-style management. Many of the research subjects of international management theory were large companies. How are small and medium-sized enterprises dealing with these issues? The subjects were two local factories in China established by a small and medium-sized machine manufacturer with main factories in Takasaki. We visited and interviewed them. Findings are below. The two factories had local staff members with high Japanese ability. They can communicate with Japanese expatriates and the Japanese headquarters and factories in Japanese language. At each factory, there were only two Japanese staff members, the general manager and the factory manager. Other staff members were locals. Production engineers were dispatched from Japan. The localization of purchased materials or parts was progressing. Multi-skilled workers were not trained. With the decline in the turnover rate, the ability-based wage was introduced.

* 高崎経済大学経済学部経営学科・教授

序 本研究の目的・経緯

本誌『産業研究』を発行する高崎経済大学地域科学研究所では、前身の産業研究所および地域政策研究センターの時代から、研究プロジェクトを組織して研究を推進してきた。高崎市域の中小製造業に焦点を当てた研究プロジェクトが近年に運営されており、その第1期は旧産業研究所の最終研究プロジェクトとして実施された。そして両研究所の統合後に実施されている2期目のプロジェクトは2018年度に開始され、そこでは高崎市域の中小製造企業の海外展開をテーマとしている。調査にご協力をいただく企業の選定にあたっては、第1期に引き続き高崎商工会議所に多大なるご支援を得て、また関係各企業の寛大なるご協力のもと、調査が進められている。

企業の海外展開を主な研究対象としてきた国際経営論では、その調査対象に大企業が選ばれることが多かった。総合商社はその多くが大企業であるし、製品の輸出であるなら大企業の取り組みが早くからなされていた。また工場の海外進出も、輸出代替としての現地生産から始まっているから、その主体は大企業である。経営学の中にある他の分野であっても、実態調査は大企業から始まってきた。国際経営論においても大企業から調査が始まってきた。そして国際経営論の研究が量的に拡大してくると、中小企業も調査対象の射程に入ってくる。大企業の数よりも中小企業の数の方が圧倒的に多いという実態もあり、研究が蓄積されつつある。しかし大企業の海外展開に関わる課題と、中小企業の課題が全く同じであるとは限らない。特に地方に本拠を持つ中小企業の海外展開については、さらに調査の蓄積が期待される。本研究プロジェクトの目的と同様に、本研究の目的も、地方

中小製造企業の海外展開について取り上げ、研究分野の一端を担うことにある。

高崎経済大学旧産業研究所・旧地域科学研究所センター、そして現在の地域科学研究所で実施されてきた研究プロジェクトでは、研究期間終了時に報告書を刊行してきている。第1期においても『地方製造業の展開：高崎ものづくり再発見』（高崎経済大学地域科学研究所編、日本経済評論社）と題して2017年3月に刊行された。その中には、第2部と位置付けられる「企業編」があり、調査に協力いただいた企業6社の事業や経営について詳しく紹介されている。6社それぞれに担当の研究所員が割り当てられ、調査と執筆を行った。第1期には参加がかなわなかった私も、第2期には参加できることとなり、担当となる企業が配分された。第2期の報告書においても、企業編があり、同様の内容で詳しい調査報告を書くことが予定される。そこでは先行研究レビューに十分な分量を割くことができない。そのため、報告書に先立って、本研究が発行する『産業研究』に、先行研究レビューの部分および調査報告の一部を発表するのが、本稿の目的である。

私の専攻は経営組織論である。中小企業、製造業、国際経営、そのどの領域でも不案内である。とはいえ、研究プロジェクトのテーマである中小製造企業の海外展開に関する諸課題の中には、私のこれまでの研究関心に関わる課題もあると考えた。そのため本研究の調査課題を選定すべく先行研究の探索と収集を行った。まず、国立情報学研究所が運営する国内の論文データベースである、N I I 学術情報ナビゲータ（CiNii、サイニイ）を使って検索と収集を行った。検索語としては「海外 賃金」「経営 現地化」「多国籍 工場」「中小企業 海外」「日本 経営 海外 工場」といったものを用いた。入手した論文等を読

んだ中で、論文の数が比較的多く、私にとっても関心のある研究テーマが3つあった。それらは、英語化（社内公用語を日本語と英語のどちらにするか）、現地化、現地での日本型生産・経営方式の適用である。これらは大企業であろうと中小企業であろうと関係のあるテーマである。これらの点について第1節で概観し、第2節では日本型生産方式の特徴から3点を取り上げ、第3節では地方製造企業の海外進出に強く関わる課題から3点を述べ、第4節では本稿で取り上げる諸点に即して事例を紹介する。

1 国際経営論での諸論点

本研究所の研究プロジェクトとして高崎地域の中小製造業に焦点を当てたものがあり、その2期目では海外展開をテーマとしている。そこに私も参加し調査への協力をいただいた企業から1社を担当することとなった。中小企業、製造業、国際経営に関する先行研究を集めた中で、数が比較的多く、私にとっても関心のある研究テーマが3つあった。それらは、英語化、現地化、日本型生産・経営方式の適用である。この節ではそれぞれについて概観していきたい。

1-1 英語化

国際経営論で取り上げられてきた論点の一つに、日本企業も国際経営のためには英語で経営する必要があるという主張がある。吉原ほか（2001）は日本と外国の多国籍企業を対象に、国際経営における言語の問題について広範な調査を行った。彼らは、日本企業が日本語を中心に国際経営を行う場合の具体的な問題点として、以下のような点を挙げている（井上2010）。第1に日本語からの翻訳や通訳に費用がかかる。日本人社員が翻訳するのに

多くの時間とエネルギーが費やされる。また重要な会議や込み入った商談を行う場合に通訳費用がかかる。第2に翻訳・通訳に伴う情報の断片化や不正確さによる誤解、日本人社員が出張していると意思決定が遅れる可能性がある。第3に日本語のできない現地人社員は重要な意思決定に参加できないために不満を募らせ離職の可能性を高めてしまう。また海外人材獲得への不利につながる。以上の理由から、長期大局的にみれば日本の多国籍企業には英語で経営する以外に選択の余地はないと吉原ほか（2001）はいう。そして現在では、既に英語を社内公用語とする大企業の例がある。最も著名な例はインターネットでのショッピング・モールを初めとした多様な事業を展開する楽天であろう。同社の社長は社内公用語を英語にすることを2010年に宣言した。多数の報道や経営者による著書（三木谷2012）があり、そしてハーバード・ビジネス・スクールの教授による数年に渡る調査（ニリー2017、邦訳2018）がある。

汪（2018）によれば英語公用語化は日本人従業員のグローバル人材化のショック療法である。自社がグローバルに生きることを宣言し、従業員に対しても覚悟を求める。英語を社内公用語にして、採用できる外国人材の幅を広げる、外国人の就職先としての魅力を高める、海外現地法人の幹部候補の外国人を日本本社に異動させることができる、ひいては世界的に適材適所の人材登用が可能になるといった利点を期待できる（7頁）。他方短期的課題として、英語力の問題から、会議で議論が深まらない、英語力に長けた従業員の発言力が増す、逆に高い能力と意欲があっても英語力が低い従業員が評価されない、などの弊害も指摘されている（8頁）。

中小企業を対象にした諸研究で報告されている調査や事例としては次のようなものがあ

る。本社と海外工場とのやりとりについては、英語化（河崎 2004, 36 頁）、中国拠点とのコミュニケーションは中国語あるいは日本語もしくは併用、その他の拠点とは英語を主に日本語を補完的に用いている（舛山 2007, 36 頁）。現地でのコミュニケーションでは、職場では現地語を使用（寺澤・弘中 2017, (07) 6 頁）、日本人駐在員は 2 年位で最低限の意思疎通には困らない程度の現地語を覚え、現地従業員の中にも日本語を勉強する者がいる（高 2013, 75 頁）という観察がある。なお通訳の際の注意点を指摘（齊藤 2015, 5-6 頁）されている。そして日本に留学経験のある現地人を採用（山澤 2006, 44-47 頁；万城目 2019, 234 頁）するという報告がある。

日本企業における英語公用語化は、聞き手に対して英語で伝える必要があるから、コミュニケーションの起点から英語にしようというものである。そのため聞き手の人々が英語に不得手な場合は現地の言語で伝える必要が出てくる。したがってコミュニケーションの起点が英語であっても、英語から現地語への翻訳・通訳が必要になるため、翻訳・通訳に伴う費用は生じ、誤解が入り込む余地も生じる。

英語のできる人材が豊富にはいないと思われる中小企業の場合は、海外に設けた工場を運営するにあたって、社内公用語を英語にすれば良いのかどうか、現地の事情に応じて対処されている可能性がある。特に中国では人口が多いため、日本語教育を受けた人材の数も多いと想定される。管理者クラスにそのような人材を得ることができれば、社内公用語は日本語にするのが合理的かもしれない。

1-2 現地化

もう一つの論点として現地化がある。海外事業に用いる経営資源を現地調達すること、

その比率を高めることが重要であるという主張である。人、部品・原材料調達、資本、規模の大きな企業であれば商品開発・研究開発での現地化である。

人の現地化からすると工員の現地採用は当然である。新興国なら低廉な人件費の活用、先進国なら人件費は安くないのであろうが、日本から派遣する訳にいかず、現地採用になる。このように考えて行くと、人の現地化の対象とは、現地で適任者をすぐに採用するのが難しい職位や職種、つまり経営幹部や中間管理職、生産技術者などである。日本人派遣社員の人件費は高く（安室 1990）、人の現地化を進められれば費用負担を軽減できる。

生産技術者の現地化を最初から行うのは難しい。日本型生産方式を習得した生産技術者を現地で確保するのは容易でない。そのため当面は日本からの派遣を要する。そして現地採用の生産技術者に日本型生産方式を習得してもらうことが望ましい。

中間管理職の現地化も一足跳びには実現しないようだ。海外日本企業の中間管理職に焦点を当てた富田（1991）によれば、職場規律の確立、参加意識の向上、これらの成果としての高品質・低不良率の実現、一般事務職員の上気の向上・維持などは、日本から派遣された中間管理職層が機能と能力を十分発揮することで初めて可能になった（291 頁）とされる。また日本型経営方式が現地人中間管理職層に受け入れられている（富田 1989）とはいえ、日本からの派遣者を直ちに代替可能とは言えない（富田 1991, 291 頁）。現地人スタッフを育成した結果として中間管理職を担える人材が得られるまでには時間がかかる。

経営幹部の現地化は人件費の問題ではない。日本貿易振興機構海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課（2015）にある質問項目で、経営の現地化を進めるに当たっての間

題点として、「現地人材の能力・意識」「幹部候補人材の採用難」「現地人材の語学力(日本語および英語)」「幹部候補人材の離職率の高さ」などがある(30頁)²⁾。日本型経営を理解し、それに則って働く意欲があり、かつ高い能力を備えた現地人材は、母数からして少ないと予想される。

一般論として経営者の現地化にはいくつかの利点があるとされる。吉原(1996)の実施した質問票調査によれば「現地社会との関係がうまくいく」「従業員のモラル向上」「現地政府との関係がうまくいく」「現地化を進めているとのイメージができる」といった項目に多くの回答が得られている(33-37頁)。他にも、有能な現地人材の採用と定着、本国からの派遣費用削減に有利になる(古沢2007, 162頁)。とはいえ経営幹部の現地化と業績の関係ははっきりしない。例えば吉原(1996)は在外日系企業に対する調査から経営者の現地化は経営業績につながるとした(149-151頁)。他方2001年に日本企業の中国現地法人に向けて行われた質問票調査によれば、社長・総経理が日本人か中国人かは経営業績にほとんど影響を与えないこと、会長・董事長が日本人の場合は中国人である場合と比べて業績が相対的に悪いこと、副総経理や各部門長の構成も経営業績に影響を与えないことが分かった(黄2005)。

部品・原材料調達現地化については、中国における日系部品メーカーの現地調達において、的場(2018)は事例を紹介し、さらなる現地調達は前提であること、機械部品は電子部品に比べて現地調達しやすいこと、日系部品メーカーが現地の調達先企業を技術指導していることなどを指摘した。

中小企業を対象にした諸研究で報告されている調査や事例としては次のようなものがある。経営者の現地化については、優秀な

現地人管理者の獲得と全面的な権限移譲(舛山2015, 7頁)、長期雇用の現地人経営者(河崎2006, 42頁)、日本に留学経験のある現地人材を経営者に得られた例(丹下2017, 76頁)の報告がある。それに対して、研究開発の現地化は日本と現地国の両方に拠点を維持するのは中小企業には難しく、開発拠点を日本国内に集中(善本2004, 624頁)させ、特に企業秘密についてはブラックボックスにして現地パートナーには開示しない(江崎2017, 12頁)例がある。

1-3 日本型経営の要素の適用・現地経営慣行への適応

日本型経営の諸慣行は、時代背景や環境条件を脈絡として有効性を発揮し、その強みが涵養されてきた。日本企業が海外進出する際もその強みをなるべく発揮できるのが望ましい。全てを現地に合わせるのでは競争上の優位性を発揮するのが難しい。他方、日本でのやり方を全て持ち込むのも非現実的である。日本型経営のいくつかの要素のうち、移転しやすい物が何で、移転しにくい物が何なのか、安保らは長期間に渡って日本企業の海外工場を調査してきた。安保らの開発した評価モデルには6群23項目が含まれている。

この23項目について安保ほか(1991, 36-55頁)に基づいて簡略化して説明したい。第1群は作業組織とその管理運営で、①職務区分、②賃金体系、③ジョブ・ローテーション、④教育・訓練、⑤昇進、⑥作業長の6項目ある。作業長は、日本型なら現場作業員から選抜し作業長候補としてOJTで訓練し昇進させるが、アメリカ型なら作業長ができる人を募集し経験豊富な人が採用される。日本型では作業長は当該職場の全工程に通じている必要があるため、多能工育成のためのジョブ・ローテーションは作業長の育成へと連なって

いる。

第2群は生産管理で、⑦生産設備、⑧品質管理、⑨メンテナンス、⑩操業管理の4項目ある。日本型の生産管理をどれくらい現地に持ち込んでいるかという程度を表す。アメリカ型なら、生産技術エンジニアが生産工程を改良し、検査員が不良品を除いて品質保証され、保全係がメンテナンスするように分業される。日本型では、そもそも不良品を発生させないように生産工程を作り込むべきである、という発想になる。工具も生産工程の改善に加わり、メンテナンスにも可能な範囲内で取り組む（小池和男のいう統合型）。

第3群は部品調達で、⑪ローカル・コンテナ、⑫部品調達先、⑬部品調達方法の3項目ある。部品の現地調達率は高ければ高いほど良いとされている。とはいえ現地の部品メーカーは品質及びJITへの対応で十分とは限らない。その場合は日本あるいは東南アジアやメキシコなどの日系企業から取り寄せるが、現地調達比率は上がらない。進出している日系部品企業や現地企業からの納入比率を高めたい。そして多頻度納入を始めとする日本的部品納入方式がどの程度実現されているかもポイントである。

第4群は参画意識で、⑭小集団活動、⑮情報共有化、⑯一体感の3項目ある。日本企業のQCサークルは従業員の自発的参加で行われるとされる。そのため終業後に無給で行われる。日系企業の海外工場と同様に実施しようとしても参加者はいない。したがって実施するなら就業時間内に業務命令となる。安保らは現場の作業員に生産性向上活動に参加させる程度を調べることで日本型経営適用度や、大部屋の事務所や各種のミーティングに懇談会などの情報共有を促進する慣行が取り入れられている程度を見ている。一体感は帰属意識及び平等主義的一体感を醸成する施策

の実施度である。

第5群は労使関係で、⑰雇用政策、⑱雇用保障、⑲労働組合、⑳苦情処理の4項目ある。アメリカ型では企業が経営危機の際に、従業員数を減らすためレイオフ（一時帰休）する場合、前任権順をもとに解雇と再雇用が行われる。さらに、閑散期に入るとレイオフが実施され繁忙期に入ると再雇用が行われるといった使われ方もされる（十合1977）。雇用保障は、なるべくレイオフしない方針を打ち出しているか、労働組合はあるか、あるとしても組織率はどうかを見ている。

第6群は親-子会社関係で、㉑日本人比率、㉒現地会社の権限、㉓現地人経営者の地位の3項目ある。日本型経営の実行される程度が高くなるのは、日本人比率が高く、現地会社の権限が小さくて日本の親会社の権限が大きき、現地人経営者の地位が低い状況になる。

その後、ヨーロッパ、東アジア等へ進出した日本企業の工場へと調査対象を広げた研究（安保1996；2007；2011；安保・公文・銭2013）が行われた。彼らによる6群23項目は、日本型経営が海外にどの程度移転されているかを測定し、比較可能なものとした。そして日本型経営とアメリカ型経営、さらには様々な国の経営スタイルについて論考を進めることに貢献している。

また中小企業を対象にした諸研究で報告されている調査や事例としては次のようなものがある。技能を教えると離職される（若生2008, 84頁）状況があるが、経営人材層ならジョブ・ローテーションをせずにスペシャリストを育成する（高瑞紅2012, 154頁）ことで離職を避ける例や、作業層なら作業と判断を分離させる仕組みを作る（義永2014, 26頁）ことが有効である。また、雇用保証に依って長期勤続の従業員を確保できている例（浜松・浜松2010, 770頁）があり、離職を減らす取り

組みとしての親睦行事(野村1993, 76頁)が多く企業の取り入れられている。賃金制度については、定期昇給なし(中島・中野・王・村主2004, 39頁)、職能制賃金(米倉1994, 121頁)など現地に合わせている例がある。

2 日本型生産方式

国民経済が豊かになると、原価低減一辺倒の単品大量生産から多品種少量生産へと変わっていった。多品種少量生産は多能工を求め、多能工育成には長期勤続が求められる。そして技能向上を評価する賃金制度が導入される。

2-1 トヨタ生産方式

多品種少量生産と生産性向上の両立を求めて作り上げられたのがトヨタ生産方式である(大野1978)。トヨタ生産方式の特徴としてよく知られているのがジャスト・イン・タイム(JIT)である。必要な物を、必要な時に、必要な量だけ生産・運搬する仕組み・考え方のこととされる(伊藤2004, 695頁)。平準化生産を前提として、後工程引き取り、工程の流れ化、必要数でタクトを決める、の3つを基本原則としている(伊藤2004, 695-696頁)。自工程の作業を終えた仕掛品を、後工程が引き取ってから、自分は前工程へ仕掛品を引き取りに行き、自工程の作業を開始する。このように仕掛品が溜まることなく手待ち時間も発生しない状態にして、「生産工程をできるかぎり流れるようにする(大野1978, 62頁)」ことができる。組み立てラインのある工程で必要な部品は、必要な物が、必要な時に、過不足ない量が届けられる。そして部品の納入企業は、指定の部品を指定の数量だけ指定の場所へ指定の日時丁度での納入を求められる。

自動化(自動化でなく)は、機械の異常や不良の発生時に、自ら止まる仕組み・考え方のこととされる(伊藤2004, 695頁)。つまり自動的に不具合を監視ならびに管理し異常が発生すれば自動的に運転を中止するメカニズムである(小林1995, 173頁)。各工程内で不良品が生産されない手段を機械や生産ラインの中に組み込んでおき、次工程へ送らない。この考え方は作業者が中心となる組立ラインでも適用でき、ラインで異常が発生したときには作業者がラインを止める仕組みを作り上げている(小林1995, 173頁)。そして機械が自動化されていれば、作業者は機械を常時監視する必要がなくなり、一人の作業者が複数の機械を担当できる。これは多台持ちと呼ばれる。さらに異なる工程の複数の機械を一人で担当する場合もあり多工程持ちという。機械操作だけでなく手作業を含むことがあり、これも含めて多工程持ちである。つまり多能工が求められることになる。

2-2 多能工

生産工程での職務細分化と単純化は、熟練労働者の必要度を大幅に下げ、大量の未熟練労働者を雇用した大量生産と相性の良い高生産性のやり方である。細分化され単純化された作業は習得が容易で、未熟練労働者でも短い研修期間の後に就業が可能である。また一人が離職しても代わりを採用し直ぐに働かせられる。離職率の高い労働市場で操業するなら人の入れ替わりを前提として生産ラインを組む必要がある。無断欠勤や高離職率でなくとも、病気や事故、家庭事情などによる欠勤や休暇取得は避けられない。単能工主体の生産ラインは欠勤者の発生に対して脆いが、ある程度以上の比率で多能工が含まれているとライン停止に陥らずに済む。

多品種少量生産でありかつ需要の変動が大

きいと生産計画通りに行かないことも多く、臨機応変な仕組みが求められる。そこで多能工が鍵となる。まずは隣接する工程の作業もできるようになり、さらに隣の作業もできるようになると、複数の連続する工程を一人で担当できる。例えば連続したn個の工程を一人で担当できれば、忙しくない時には1日あたり生産量を（イメージ的には）n分の1に下げて作りすぎを防げる（忙しい時にはn人が一つずつ担当する）。休ませた作業者に賃金を払う必要が無い（あるいは有給休暇）。もしくは研修に従事させ能力開発もできる。不況期ならば臨時工を解雇し操業度を落として生産を維持できる。多能工化は生産量の変動へ柔軟に対応する能力を生産ラインに持たせることができる。

2-3 長期勤続・長期雇用と職能資格給制度

日本型経営の特徴としてもう一つ挙げたいのが職能資格給制度である。職能資格給（職能給あるいは能力給）ではその人が保有する能力の高さによって賃金が決まる。業務遂行に必要な能力を列挙し、その高度さによってランク分けする。人事考課で能力を査定し、どのランクに位置づけられるか決める。そのランクに応じて賃金水準（幅がある）を決める。それに対して職務給がある。職務が特定化され、職務記述書が作られ、その職務の高度さとその職務を遂行できる能力を有する人々の需給によって賃金が決まる。職務記述書に載っていない業務は、従業員はやらないし雇い主もさせられない。したがって配置転換できない。

職能給の生みの親とされる楠田氏は、彼へのインタビュー（楠田・石田2004）において、職能資格給賃金制度のルーツが軍隊の階級制度だと述べた。「昔、軍隊に大将、中將、少將、大佐、中佐、少佐、大尉、中尉、少尉と

ありましたが、あれは職能資格です。落ちることは絶対にありません。大将は中將に落ちることはない。大佐は少佐に落ちることはありません。ところが役職の方は、これは降職といいますけれども、旅団長から大隊長に落ちることもあれば、師団長を剥奪されることも、大隊長から小隊長に落ちることもありますね（136-137頁）」。ここでは賃金がどのように決まっていたか言及がないので、賃金が主に階級で決まっていたかは分からない。階級と役職のdouble ladderであること、階級は落ちないが役職は落ちること、階層制組織における管理職位を表すのは役職であることを確認しておきたい。

同書において楠田氏は、職務給だと配置転換ができない、と何度も言及する。組織の硬直化は避けたい。しかし日本では簡単に従業員を解雇できない³⁾のと配置転換できないという条件が重なると硬直化を避けるのは難しい。柔軟な配置転換が可能で、長期勤続雇用も（ある程度は）実現できる方法として、職能給が生み出され発展してきた。

長期勤続を前提とする職能資格給では従業員の能力を毎年査定する。能力向上を評価し賃金に反映させることで長期勤続への動機付けになる。ある長期間同じ業務に就くことで可能になる能力の習得や向上、つまり熟練の形成が可能になり、企業の生産性が高まり、変化への適応を柔軟に達成することが可能となる。

3 地方製造企業の海外進出

企業の海外展開は大きく分けて間接輸出、直接輸出、直接投資の3段階となる。間接輸出は商社などを通じて自社の商品・サービスを海外に展開するものである。直接輸出は外国企業との取引を直に行うもので、商社への

手数料が不要になり、柔軟な取引条件が可能となる。他方で海外取引の事務費用やントリーリスクは自己負担となるため費用がかかる面もある。直接投資は他国での子会社設立や現地企業買収で経営権を有する企業を設ける。生産費用の低い国での生産や海外販売網拡大を目的にするが、全リスクを自己負担せねばならず3つの形態の中で最も費用負担が高い(中小企業庁2019, 315頁)。

3-1 サプライヤーとしての海外進出

輸送技術が発達する中で国際取引も大きく変化している。従来なら一製品を生産するのに必要な諸工程は一国内で完結した。しかし輸送技術の発達には生産工程の地理的分散を可能とし、特に労働集約的な工程は低人件費国へ移転が進められた(富浦2014, 9-10頁)。国際分業の中で新興国が生産にかかる中間工程を担うようになった。さらに資本・技術の蓄積が進んだ結果、新興国から数多くの最終製品メーカーが登場している(中小企業庁2019, 313頁)。

中小企業の海外進出動機には、コストダウン、取引先の要請、海外市場の開拓、海外の技術導入、労働力、国内では対応できない(戸前2004)などがあり、大きな理由の一つに納入先の海外進出がある。また日本政策金融公庫総合研究所(2012)の調査にも、既往取引先の確保、既往取引先へのサービスの充実が海外直接投資の目的に含まれている。群馬県内企業の事例(群馬県企画部企画課2017)でも、円高、海外生産への移行、海外市場の進展、少子高齢化、さらなる原価低減が理由に挙げられている。納入先が新興国等へ工場を設立した場合には、サプライヤーとしては日本から輸出はできる。ただし長い輸送距離と輸送時間、輸送の際に天候などの不確実性にさらされる、通関手続きの時間、関税、その

関税などの制度変更などの課題がある。さらに納入先が現地でサプライヤーを確保してしまい、売上を失う可能性がある。したがって納入先の海外事業所と同じ国に自社も工場を設立する必要性は高い。

平成30(2018)年の経済産業省企業活動基本調査によれば、子会社あるいは関連会社を海外に保有する企業数は5,668社(速報11表)で、それに対して調査対象となった企業数は27,988社(速報2表)であるので、20.3%の企業が海外に子会社・関連会社を保有している。群馬県の場合、県庁の産業経済部工業振興課によれば、平成30(2018)年3月時点での群馬県内に本社を置く企業274社が624事業所を海外展開している。平成31(2019)年3月時点では、292社が666事業所を展開している(群馬県産業経済部工業振興課2018, 2019)。

3-2 離職率

日本は世界的にみて離職率が低く、諸外国は離職率が高いのが当たり前なので、海外ではそれを前提に経営しなければならないとよく言われてきた。ところが工員の離職率がある程度高いことには合理性がある。タイ北部に進出した日系中小企業の工場で参与観察した文化人類学者の平井(2013)によれば、その工場では毎月1割近くの工員が辞めていったが、企業側は一切慰留せず新規採用で補充する。減産したいなら採用数を抑えれば解雇なしに減員できるし、増産したければ多めに採用する。そのため、いつもある程度の従業員に辞めてもらった方が都合良い(207頁)。終身コミットメントを指摘したアベグレン(1958, 2004a, 2004b)がいうように、日本では昔から臨時工や期間工、社外工を活用している(占部1984, 255-265頁)訳で、海外工場でも本質的には同様と考えて差し支えない。

つまり短期雇用の従業員を扱う経験を日本企業は豊富に持っている。

意外かもしれないが、長期雇用への指向を持つ中国の民営中小企業が登場している。中国における民営中小企業の中でも、高品質化戦略と差別化戦略の企業においては、計画的かつ効率的なOJTや明確な訓練目的を持ったジョブ・ローテーションがあり、高品質化戦略の企業は長期的な人材育成を重視する傾向が強い（祁 2013, 52 頁）。

加えて、広大な中国では地域により地理的・歴史的條件が異なり、そこから人材の傾向に違いが生み出されている可能性がある。藤本・陳・葛・福澤（2010）は、中国の中でも大連および周辺地域には日本語を話せる人材が多く、日本型ものづくりに向けた特性を持つと述べる。日本語のできる中国人は日系企業で活躍することが多く、会議も日本語で行われることが多い。また中国人でも10年以上勤続している人が多数おり、長期的に同じ会社に勤める選択肢を採る人が少なからずいる（39 頁）。広大な中国では長期雇用への選好程

度も地域により異なる可能性がある。

その国の経済が高度成長期にあるならば、多くの企業が成長しており、人手不足状態になっているため、企業はより良い待遇を提示して人材を集め、個人はより良い待遇を求めて勤務先を替わるのは、合理的であり自然な現象である。その国の経済が安定成長期に入れば、国民の豊かさも増し、雇用安定を求める人々の比率が高まる。離職率が下がり、長期雇用を前提とした人事労務管理が相応しくなる。

3-3 中小企業における非正規従業員比率

アベグレンの調査の主な対象となったのは日本の大企業の工場であった。大企業でさえも非正規雇用の活用が行われた。中小企業においても同様であった。しかも中小企業の方が大企業よりも不安定であるので、非正規従業員の活用がより大きく進んでいる。

比較的新しいがデータを見ていこう。平成29年就業構造基本調査の第23表（本稿の第1表にその一部を引用）は、従業者規模別に正規

第1表 従業者数規模と雇用形態（平成29年、輸送用機械器具製造業）

| | 総数 | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------|--------|---------|
| | うち雇用者 | | うち正規の職員・従業員 | うち非正規の職員・従業員 | 正規／雇用者 | 非正規／雇用者 |
| | 人 | 人 | 人 | 人 | 比率 | 比率 |
| 総数 | 1,301,100 | 1,281,700 | 1,005,700 | 254,900 | 0.785 | 0.199 |
| 1人 | 10,100 | 100 | — | — | — | — |
| 2～4人 | 13,700 | 9,900 | 5,400 | 2,700 | 0.545 | 0.273 |
| 5～9人 | 18,900 | 18,200 | 10,300 | 4,200 | 0.566 | 0.231 |
| 10～19人 | 32,400 | 31,800 | 17,500 | 12,300 | 0.550 | 0.387 |
| 20～29人 | 25,500 | 25,400 | 14,200 | 9,500 | 0.559 | 0.374 |
| 30～49人 | 41,200 | 41,000 | 27,400 | 12,000 | 0.668 | 0.293 |
| 50～99人 | 80,900 | 80,800 | 57,200 | 22,700 | 0.708 | 0.281 |
| 100～299人 | 152,600 | 152,600 | 108,200 | 41,800 | 0.709 | 0.274 |
| 300～499人 | 83,400 | 83,400 | 65,000 | 16,800 | 0.779 | 0.201 |
| 500～999人 | 116,700 | 116,700 | 93,200 | 22,400 | 0.799 | 0.192 |
| 1000人以上 | 713,400 | 713,000 | 603,000 | 105,800 | 0.846 | 0.148 |
| 官公庁など | — | — | — | — | — | — |
| その他の法人・団体 | 3,500 | 3,500 | 1,000 | 2,500 | 0.286 | 0.714 |

出典：平成29年就業構造基本調査、第23表「男女、配偶関係、年齢、産業、従業者規模、従業上の地位・雇用形態別人口（有業者）－全国」より、引用者が抜粋・加工。

従業員数と非正規従業員数を示している。例えば輸送用機械器具製造業では、全体の総雇用者のうち、正規従業員は78.5%で、非正規従業員は19.9%である。そのうち従業者規模1,000人以上では、それぞれ84.6%と14.8%である。それに対して、従業者規模100～299人だと、それぞれ70.9%と27.4%である。その他の従業者規模での数値は第1表を参照されたい。同様に平成24年就業構造基本調査の第23表から作成した第2表によると、輸送用機械器具製造業では、従業者規模1,000人以上では、それぞれ89.1%と10.4%である。それに対して従業者規模100～299人だと、それぞれ70.3%と27.4%である。

輸送用機械器具製造業の平成24年と29年を見ると、大企業と中小企業、小規模事業者⁴⁾では非正規従業員数比率に大きな違いがある。平成24年では、大企業にあたる300～499人、500～999人、1,000人以上の3区分について、それぞれの比率を平均すると15.6%になるのに対して、中小企業の20～29人、30～49人、50～99人、100～299人の4区分を平均すると

32.6%になる。また小規模事業者の2～4人、5～9人、10～19人の3区分は28.7%になる。平成29年では、大企業18.1%、中小企業30.5%、小規模事業者29.7%となる。このように企業規模によって非正規従業員数比率に違いが出る。

多能工の育成は長期勤続が前提である。しかし日本においては非正規従業員を決して少なくない比率で昔から活用しているため、その活用の仕方についてもノウハウを積み重ねて来ていると考えられる。海外工場において離職率が高いとの課題があるにしても、それに応じた人材活用をしている可能性が高い。中小企業の方が非正規従業員の活用が進んでいるので、海外工場においても柔軟な適応が進んでいる可能性がある。

4 事例

この度の取材対象は高崎市内に主要工場を持つスターテング工業株式会社（以下、同社）の中国にある2つの工場である。同社は1950（昭和25）年に設立された。創業者は旧

第2表 従業者数規模と雇用形態（平成24年、輸送用機械器具製造業）

| | 総数 | | うち雇用者 | | 正規／雇用者 比率 | 非正規／雇用者 比率 |
|-----------|-----------|-----------|----------------------|-----------------------|--------------|---------------|
| | 人 | 人 | うち正規の 職員・従業員 人 | うち非正規の 職員・従業員 人 | | |
| 総数 | 1,109,200 | 1,100,000 | 891,100 | 185,500 | 0.810 | 0.169 |
| 1人 | 5,500 | 200 | — | — | — | — |
| 2～4人 | 12,000 | 9,200 | 4,600 | 1,900 | 0.500 | 0.207 |
| 5～9人 | 17,600 | 17,000 | 8,300 | 5,500 | 0.488 | 0.324 |
| 10～19人 | 27,300 | 27,100 | 14,300 | 9,000 | 0.528 | 0.332 |
| 20～29人 | 23,500 | 23,400 | 13,600 | 8,900 | 0.581 | 0.380 |
| 30～49人 | 33,300 | 33,200 | 20,300 | 10,900 | 0.611 | 0.328 |
| 50～99人 | 56,200 | 56,100 | 34,500 | 18,100 | 0.615 | 0.323 |
| 100～299人 | 128,000 | 128,000 | 90,000 | 35,100 | 0.703 | 0.274 |
| 300～499人 | 71,800 | 71,800 | 59,600 | 12,200 | 0.830 | 0.170 |
| 500～999人 | 75,200 | 75,200 | 59,600 | 14,700 | 0.793 | 0.195 |
| 1000人以上 | 654,100 | 654,100 | 582,900 | 68,000 | 0.891 | 0.104 |
| 官公庁など | — | — | — | — | — | — |
| その他の法人・団体 | 1,900 | 1,900 | 1,500 | 400 | 0.789 | 0.211 |

出典：平成24年就業構造基本調査、第23表「男女、産業、従業者規模、従業上の地位・雇用形態、配偶関係、年齢別有業者数」より、引用者が抜粋・加工。

榛名町出身で、中島飛行機の東京にある工場
で働いていたが終戦後に東京・杉並で独立し
た。プレス機を用いた金属部品加工を事業と
した。当時鋳物で作られていたスロットル・
レバーを、安全性向上のため鉄板プレスで
作って販売したことが飛躍のきっかけとなっ
た。現在は資本金1億円、従業員数約200人。
現在の製造品目には、リコイルスターター、
各種操作レバー、ナイロンコードカッター、
建材用製品、電動昇降器、園芸用製品、建設
機械用製品、刈払い機用飛散防止カバー、保
護メガネ、荷締機、ワイヤーリール、ドアク
ローザー、ストッパーピンASSYがある（同
社ウェブサイトより）。

同社の事業所は、本社が東京に、日本国内
の工場が高崎にある。海外では、タイ、上海、
香港、東莞に現地法人があり、アメリカ・ミ
ズーリ州に合弁会社がある。海外事業所の設
立時期は、アメリカが1994年、タイ、上海、
香港が2003年、東莞が2011年である。

同社の主力製品であるリコイルスターター
は小型エンジンの起動装置である。大型エン
ジンの場合はエンジンを回し始動させるため
の電気モーター（セルモーター、スターターモ
ーター）と蓄電池が付いている場合が多い。し
かし草刈機やチェーンソーなど手持ち作業の
機械を考えれば、蓄電池とモーターの重量を
付け加えるのは難しくリコイルスターターが
用いられる。他にも農作業機械、小型船舶用
エンジン、芝刈り機や除雪機など、手持ちで
なくてもエンジンを動力とする機器は多く、
リコイルスターターを装備している。

リコイルスターターの納入先は小型エンジ
ンの製造企業になる。同社によれば日本国内
での市場占有率は約7割、世界市場での占有
率は約3割である。納入先が新興国に工場を
設ければ、その分日本での受注が減り、同社
も海外展開する必要性が生まれる。同社のタ

イ、上海、東莞への工場進出はそのような理
由からである。

今回のプロジェクトの初年度である2018
年度に同社の中国にある工場へ訪問した。
2018年9月に東莞、2019年2月に上海である。
以下報告する情報は調査当時のものである。

上海工場の日本人社員は総経理（中国語に
堪能）と副工場長の2人である。東莞工場で
は総経理と工場長の2人である。そして高崎
工場から生産技術者が交替で出張し、ほぼ常
時日本人技術者が滞在している。その他のス
タッフは中国人である。東莞工場の副工場長
は中国東北地方の出身であるとのことであっ
た。スタッフのうち主だった人たちの多くは
日本語ができる。そのため日本の本社や高崎
の工場とのやりとりは日本語で可能になる。
日本語のできる中国人スタッフが通訳として
も役割を果たしている。

人の現地化では、両工場とも総経理が日本
人であり、工場長もしくは副工場長として日
本人が配属されている。駐在の日本人はそれ
だけで経営幹部を含む他のスタッフは現地化
されている。上海の工場長と東莞の副工場長
が中国人であり両者とも日本語がかなりでき
る。生産技術面は高崎からの出張者が支援し
ている。彼らはタイ工場にも行くそうで、現
地従業員とのコミュニケーションにも積極的
であり言語習得にも熱心である。

部品や原材料調達の現地化はかなり進んで
いるといえよう。上海で見学した工場内には、
部品を作るための材料置き場があり、その袋
などには現地に進出している外資系企業の名
前が多く見られた。高品質・安定した品質の
材料が欠かせない。東莞では部品の製造を外
注している。外注部品採用の可否は高崎に
送って品質確認検査をして決める。外注先は
品質や納期の点から台湾系の工場が多い。価
格の点から中国系企業への切り替えを進めて

いきたいとのことであった。部品調達の現地化はかなり進んでいる。

生産方式については、渡航前に見学していた高崎工場のリコイルスターター生産ラインとほぼ同じものが、中国の工場でも再現されていた。多能工育成はしていない。従業員も望まない。採用当初の試用期間で訓練し、その作業を本採用後も行う。離職率の高い東莞工場というまでもなく、低い上海工場でも同様である。女性の方がよく働く傾向にあり定着率も良い。

検品は念入りに行われている。生産ラインの最後には検査員がいて全数検品する。仕入れ部材、例えばワイヤーも全数検品する。もし出荷した製品に不良が見つかった場合は、それらの回収費用を持つだけでなく、代替品を速やかに提供しなければならない。全数検品の費用が大きく、大変であると、両工場だけでなくもう1社の訪問先でも聞いた。

中国にも最低賃金制度があり地域（省・自治区・直轄市）ごとに設定される。毎年あるいは数年おきに改定されてきた。月額が定められている。同社中国工場での工具の賃金は最低賃金より高く設定している。最低賃金レベルしか提示できなければ、そのレベルの人しか応募してこないし、そもそも応募者を得られない。最低賃金の改定に合わせて賃金表を改訂している。最低賃金改定が数年おきの時期には、例えば広東省の最低賃金は2015～2017の3年間同額であった（みずほ銀行（中国）有限公司中国アドバイザー部2019）、賃金表改訂のタイミングを合わせると賃金の上昇が大幅になってしまうので、激変緩和のために、今回の改定額を予想して毎年段階的に賃金を上げていった。最低賃金の引き上げは、物価上昇（IMF国際通貨基金のデータベースでも年ごとのインフレ率⁹⁾を確認できる）や労働力需給などが反映されていると思われ、最低賃

金の改定が（各企業へと波及し）定期昇給と同じ効果をもたらすといえる。

賃金制度では能力査定を導入している。特に上海工場では離職率はそれほど高くはなく、これは勤続年数が延びることを意味する。職務給であれば勤続年数の長短に関わらず同一職務は同一賃金になる。新人もベテランも同じである。それでは勤続者は不満を持つ可能性がある。同社の中国にある両工場では、能力と業績の査定による評価に基づいて賃金表での位置づけを決め、昇給の可否を決めるやり方が取り入れられている。職能資格給とまではいかないが、日本型経営が一部導入されているといえる。

工場が立地する地域の状況も、離職率に影響しているように思われた。東莞市を含む広東省へは中国内陸部から膨大な出稼ぎ労働者が流入している。離職率は高くなるが、先に見たように工場経営に悪いことばかりではない。関（2002）に詳しく書かれているように、広東型委託加工方式では、進出外資系企業のリスク軽減のために地元が様々な取り組みをしている。その1つに地元が建設する賃貸工場ビル（従業員寮も）がある。同社東莞工場でもそのような賃貸工場ビルに入居している。聞き取りによれば家賃の上昇率は賃金上昇率ほどではない。

上海工場が立地しているのは、上海中心部から離れた郊外にある上海市松江区の工場団地である。高速道路のインターチェンジを降りてすぐの場所に工場はある。周辺の様子を衛星写真で見ると、緑が多く農業地帯の中にある。上海は地元民雇用が優先されるということであるが、周辺地域の様子からは、工場労働者の確保が難しいということはなさそうだ。離職率が低いという総経理の言葉からも納得できる。

5 まとめ

国際経営論では様々な課題が取り扱われてきた。そのうちのいくつかとして、社内公用語、現地化、日本的経営の適用度がある。国際経営論の研究対象の多くは大企業だった。これらの課題に対して中小企業はどのように対処しているのか。調査対象は高崎に主な工場を持つ中小機械製造企業が中国に設立した2つの現地工場である。我々はそこへ訪問し聞き取りを行った。

調査対象からの発見事実は以下のものであった。現地人スタッフのうち主な人々は日本語ができる。彼らは日本人派遣者や日本本社・工場と日本語でコミュニケーションができる。それぞれの工場では日本人スタッフは総経理と工場長あるいは副工場長の2名だけであり、そのほかのスタッフは現地人であった。生産技術者が交代で日本から派遣されている。原材料や部品の現地化は進んでいた。多能工の育成は行われていなかった。離職率の低下とともに職能給が一部導入されていた。

今回の調査結果から得られる含意をいくつか挙げておきたい。第1に、今回の調査対象は、当該企業の本国の言語を学んだ現地人材をスタッフに雇うという事例なのだが、振り返ってみれば、米系企業の日本法人でも英語のできる人材が雇用されていた、といった事例を思い浮かべれば、実は普遍的な現象かもしれない。独系や仏系の多国籍企業の場合では英語化が主流ではあるが、それは英語がリンガフランカであるからだけでなく、言語的に近いからなのかもしれない。英語と日本語は言語的に遠い。ならば、今後隆盛を極める中国系の多国籍企業の場合はどうなるのだろうか。中国は中国語の教育機関を世界各地に設けているので、中国語を身につけた現地人

材も輩出されているだろう。

第2に、日系企業が多く進出しているタイやベトナムではどのようになっているのだろうか。近年は、日本語学校に入学するために来日するベトナム人が増えていると聞く。彼らの中には大学や大学院へ進学する人々もいる。そのようにして日本語を習得した人材を、現地でのスタッフ職兼通訳として採用する事例は既にあるのだろうが、今回は文献を収集できなかった。それとも、中国ほどには人口は多くないので、日本語を学習する人々の母集団は小さくなり、結果として英語化されているのだろうか。

第3は、多能工化へと踏み出すのかどうかである。現時点では現地の工員は多能工化を望んでいない。高度経済成長している国も、いつかは経済成長が鈍化する時が来る。現地工場の生き残りのため、生産品目の入れ替えや変更、多様化へと進むなら、組織規模を大きくせずに多能工化するか、多種類の単能工の組み合わせを維持するために合併・買収で大規模化するか、どちらかになるだろう。そしてどちらが望ましいのだろうか。一概に答えは出せないだろう。

〔謝辞〕

本調査の実施にあたっては、スターテング工業株式会社様の全面的なご支援・ご協力を受けました。厚く御礼申し上げます。また本学地域科学研究所西野所長およびプロジェクトメンバーの先生、研究所職員の皆様のご支援に感謝します。中国出張では平成30年度本学研究奨励費の助成を受けました。謝意を表します。そして本稿の改訂において本誌匿名査読者の先生から得たご指導に感謝します。

〔注〕

- 1) 匿名査読者より、中小企業研究や中小企業の国際化研究を取り上げることが望ましいとの助言があった。今回はそこまで範囲を広げることができなかったため、今後の課題としたい。
- 2) 日本貿易振興機構（JETROジェトロ）による2015年の調査によれば、経営の現地化を進めるに当たっての問題点としてあげられている項目には、まず現地サイドの問題としては、「現地人材の能力・意識」61.0%、「幹部候補人材の採用難」39.5%、「現地における企画・マーケティング力」23.7%、「現地人材の語学力（日本語および英語）」17.1%、「幹部候補人材の離職率の高さ」16.9%などがある。次に本社・日本サイドの問題としては、「日本人駐在員削減の難しさ」30.3%、「日本人駐在員の語学力（英語・現地語）」24.8%、「日本人駐在員のマネジメント力」21.7%、「本社から現地への権限委譲が進まない」19.6%、「現地人材に割り振るポジションの不足」11.8%、「人材登用に関する本社方針との不一致」10.2%などとなっている。（日本貿易振興機構海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課，2015）
- 3) 直接生産に従事する作業員の場合では、終身雇用が適用される従業員がいる他に、適用されない従業員、いわゆる非正規従業員がいて、後者を戦前も戦後も積極的かつ柔軟に利用してきたことを占部（1984）は指摘している（第13章）。それに加えて不況期などの業績悪化の際には人員削減を行ってきた。一時的従業員を用いるというやり方は、その後、事務系職種にも拡大するようになる（篠原2014）。
- 4) 中小企業庁によると、中小企業基本法では、製造業の場合、中小企業は「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」と、小規模事業者は「従業員20人以下」と定義される。

- 5) アッシー（ASSY）とはassemblyの略語である。複数の部品から組み立てられた大きな部品モジュールと考えれば分かりやすい。このモジュールの中の一つの部品が壊れたとして当該部品だけを交換するには、モジュールを分解して当該部品を交換し再び組み立てる工数がかかるために費用がかかる。モジュールごと交換した方が安い場合がある。
- 6) 香港の事務所は広東省での生産に関する各種制度を活用するためにある。
- 7) 現在では蓄電池式モーター駆動の草刈機やチェーンソーなどが市販されているが、価格差があり、駆動時間の違いなどを考えると、内燃機関とリコイルスターターの優位性はまだしばらく続くだろう。
- 8) アメリカの合弁工場は事情が異なっており、それについてはプロジェクト報告書にて言及する予定である。
- 9) 国際通貨基金IMFのデータベースによる中国のインフレ率、1981年から2017年までは順に（1981）2.5, 2.0, 2.0, 2.7, 9.3, 6.5, 7.3, 18.8, 18,（1990）3.1, 3.4, 6.4, 14.7, 24.1, 17.1, 8.3, 2.8, -0.8, -1.4,（2000）0.4, 0.7, -0.8, 1.2, 3.9, 1.8, 1.5, 4.8, 5.9, -0.7,（2010）3.3, 5.4, 2.646, 2.624, 1.988, 1.441, 2.003, 1.558である。出典 International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2019 ; <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx> ; World Economic and Financial Surveys, World Economic Outlook Database.

〔参考文献〕

- アベグレン, J. C. (占部都美 監訳) 『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年。
- アベグレン, J. C. (山岡洋一 訳, 加護野忠男 解説) 『日本の経営』(新訳版) 日本経済新聞社, 2004年。
- アベグレン, J. C. (山岡洋一 訳) 『新・日本の経営』日本経済新聞社, 2004年。

- 安保哲夫（編著）『日本企業のアメリカ現地生産：自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』（東経選書）東洋経済新報社，1988年。
- 安保哲夫（編著）『日本の経営・生産システムとアメリカ：システムの国際移転とハイブリッド化』（MINERVA 現代経済学叢書）ミネルヴァ書房，1995年。
- 安保哲夫「アメリカにおける日本の生産システムの移転，1989-93年：変化の方向とアジア，ヨーロッパとの比較（特集 海外日系企業における日本の経営）」『国民経済雑誌（神戸大学経済経営学会）』174巻1号，1996年，1-24頁。
- 安保哲夫「過当競争下中国における日本企業の競争戦略：日本型経営生産システムの移転と競争優位の位置取り」『帝京経済学研究（帝京大学）』41巻1号，2007年，115-128頁。
- 安保哲夫「日本型生産システムの国際移転研究の変遷：6大陸のハイブリッド工場（〈シリーズ〉国際ビジネス研究の回顧と展望）」『国際ビジネス研究（国際ビジネス研究学会）』3巻1号，2011年，103-118頁。
- 安保哲夫，板垣博，上山邦雄，河村哲二，公文溥『アメリカに生きる日本の生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社，1991年。
- 安保哲夫，公文溥，銭佑錫「アフリカの日本のハイブリッド工場（2009／2010）：中間的なまとめ」『赤門マネジメント・レビュー（特定非営利活動法人 グローバルビジネスリサーチセンター）』12巻12号，2013年，795-840頁。
- 中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義」<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>（2019年11月閲覧）。
- 中小企業庁（編）『中小企業白書2019年版：令和時代の中小企業の活躍に向けて』経済産業省中小企業庁，2019年。
- 江崎康弘「中小企業の海外進出の課題と成功への鍵：重光産業・味千ラーメンの海外進出事例を通して（創立50周年記念号）」『長崎県立大学論集 経営学部・地域創造学部（長崎県立大学）』51巻3号，2017年，1-16頁。
- 藤井辰紀「中小企業の海外直接投資の現状」『調査月報（日本政策金融公庫総合研究所）』059号，2013年，https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf（2019年10月閲覧）。
- 藤本隆宏，陳晋，葛東昇，福澤光啓「組織能力の偏在と日系企業の立地選択：大連における日系企業の事例」『国際ビジネス研究（国際ビジネス研究学会）』2巻2号，2010年，35-46頁。
- 古沢昌之「グローバル企業の人的資源管理」（安室憲一編著『新グローバル経営論』白桃書房，2007年）第10章。
- 高慶元「中小企業のグローバル化に関する考察：関西の中小企業の海外進出を中心に」『環日本海研究年報（新潟大学現代社会文化研究科環日本海研究室）』20号，2013年，65-90頁。
- 高瑞紅「中国における日系中小企業の人材マネジメント：コア人材の育成と確保を中心に」『国際ビジネス研究（国際ビジネス研究学会）』4巻1号，2012年，145-159頁。
- 群馬県企画部企画課「海外事業者インタビュー第9弾 海外へチャレンジ！（株式会社秋葉ダイカスト工業所 代表取締役社長 日下田 雅男氏）」2017年，https://www.pref.gunma.jp/04/c36g_00007.html（2019年10月閲覧）。
- 群馬県産業経済部工業振興課「県内企業の海外進出状況（平成30年3月時点）」2018年，https://www.pref.gunma.jp/06/g16g_00055.html（2019年10月閲覧）。
- 群馬県産業経済部工業振興課「県内企業の海外進出状況（平成31年3月時点）」2019年，https://www.pref.gunma.jp/06/g16g_00081.html（2019年10月閲覧）。
- 浜松翔平，浜松竜司「タイ・オオタテクノパークで胎動する中小企業：オオタテクノパークにおける海外進出支援の貢献と課題」『赤門マネジメント・レビュー（特定非営利活動法人 グロー

- バルビジネスリサーチセンター)』9巻10号, 2010年, 761-782頁。
- 平井京之介『微笑みの国の工場: タイで働くということ』(フィールドワーク選書/印東道子, 白川千尋, 関雄二編)臨川書店, 2013年。
- 黄磷「現地化戦略と中国事業の経営業績」『国民経済雑誌(神戸大学経済経営学会)』192巻5号, 2005年, 15-26頁。
- 井上邦夫「マネジメント・コミュニケーションとしての経営英語」『経営論集(東洋大学)』76巻, 2010年, 13-25頁。
- 石井耕「日本企業の能力主義人事政策」(伊丹敬之, 藤本隆宏, 岡崎哲二, 伊藤秀史, 沼上幹編『組織能力・知識・人材(リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期)』第4巻, 有斐閣, 2006年)第12章, 336-367頁。
- 伊藤賢次「TPS(トヨタ生産システム)と『日本的経営』」『岐阜聖徳学園大学紀要』4巻1号, 2004年, 694-715頁。
- 川井伸一「日系企業経営人材の現地化課題: 最近の中国調査事例から」『経営総合科学(愛知大学経営総合科学研究所)』74号, 2000年, 99-117頁。
- 河崎亜洲夫「グローバル化と中小企業の海外直接投資: 国境を越える中小企業」『四日市大学論集(四日市大学)』17巻1号, 2004年, 21-43頁。
- 河崎亜洲夫「地方中小企業の海外生産についての事例研究」『四日市大学論集(四日市大学)』19巻1号, 2006年, 37-47頁。
- 経済産業省「平成30年企業活動基本調査速報: 平成29年度実績」2019年, <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h30sokuho.html> (2019年10月閲覧)。
- 小林正人「トヨタ生産方式と自動化」『生産管理(日本生産管理学会)』2巻1号, 1995年, 173-176頁。
- 楠田丘, 石田光男『賃金とは何か: 戦後日本の人事・賃金制度史: 楠田丘オーラルヒストリー』中央経済社, 2004年。
- 万城目正雄「ASEAN諸国への海外直接投資と中小企業の人材育成」『東海大学紀要・教養学部(東海大学教養学部)』49号, 2019年, 227-235頁。
- 舩山誠一「東海地域中堅・中小企業のイノベーション活動の国際化」『産業経済研究所紀要(中部大学産業経済研究所)』17号, 2007年, 29-58頁。
- 舩山誠一「森松工業の中国ビジネスの成功要因: 中堅・中小企業の海外進出への示唆」『貿易風: 中部大学国際関係学部論集(中部大学国際関係学部)』10号, 2015年, 229-245頁。
- 的場竜一「中国における日系サプライヤーの現地調達化とその課題: 江蘇省蘇州市における日系自動車部品サプライヤーを事例として(下崎千代子教授退任記念号)」『経営研究(大阪市立大学経営学会)』68巻4号, 2018年, 147-169頁。
- 三木谷浩史『たかが英語!』講談社, 2012年。
- みずほ銀行(中国)有限公司中国アドバイザー一部「中国各省市の最低月額賃金(2019年7月)」『みずほ中国ビジネス・エクスプレス』2019年7月1日, <https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/express/pdf/R419-0516-XF-0105.pdf> (2019年11月閲覧)。
- 中島隆信, 中野論, 王婷婷, 村主英俊「中国シンセン・テクノセンターの経営・経済分析」『三田商学研究(慶應義塾大学出版会)』47巻2号, 2004年, 27-48頁。
- ニーリー, セダール(栗木さつき訳)『英語が楽天を変えた』河出書房新社, 2018年。(Neeley, Tsedal『The language of global success: how a common tongue transforms multinational organizations』Princeton University Press, 2017年。)
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課「2015年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」2015年, <https://www.jetro.go.jp/world/reports/2015/01/4be53510035c0688.html> (2019年10月閲覧)。
- 野村重信「中小企業の海外生産戦略」『日本経営診断学会年報』25号, 1993年, 73-79頁。

- 大野耐一『トヨタ生産方式：脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社，1978年。
- 祁岩「中国民営中小企業の人的資源管理：経営戦略と内部労働市場との関係を中心に」『国際ビジネス研究（国際ビジネス研究学会）』5巻1号，2013年，37-55頁。
- 齊藤正之「中小企業のベトナム進出メリットと課題」『アジア経営研究（アジア経営学会）』21巻，2015年，3-10頁。
- 関満博『世界の工場：中国華南と日本企業』新評論，2002年。
- 篠原欣子『前を向いて歩こう』（私の履歴書／日本経済新聞社編）日本経済新聞出版社，2014年。
- 十合晁「中小企業の海外投資の動向と一事例」『流通経済大学論集（流通経済大学）』11巻3号，1977年，64-71頁。
- 総務省統計局「男女，産業，従業者規模，従業上の地位，雇用形態，配偶関係，年齢別有業者数（第21表 就業・不就業の状態に関する表）」『平成19年就業構造基本調査』2008年，<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2007/index.html>（2019年11月閲覧）。
- 総務省統計局「男女，産業，従業者規模，従業上の地位・雇用形態，配偶関係，年齢別有業者数（第23表 就業・不就業の状態に関する表）」『平成24年就業構造基本調査』2013年，<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/index.html>（2019年11月閲覧）。
- 総務省統計局「男女，配偶関係，年齢，産業，従業者規模，従業上の地位・雇用形態別人口（有業者）－全国（第23表 有業者の就業状況に関する表）」『平成29年就業構造基本調査』2018年，<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index.html>（2019年11月閲覧）。
- 丹下英明「中小企業における海外拠点の存続要因」『経営・情報研究 多摩大学研究紀要（多摩大学経営情報学部）』222号，2017年，67-82頁。
- 寺澤朝子，弘中史子「(07) 中小企業のグローバル化と組織的対応：マレーシアでの海外生産を事例として」『経営學論集（日本経営学会）』87集，2017年，F7-1-F7-8頁。
- 戸前壽夫「地域の中小企業の国際化とマネジメント」『北東アジア経済研究（岡山大学大学院文化科学研究科）』1巻1号，2004年，35-48頁。
- 富田光彦「日本的経営の有効性：英国人ミドルの反応（海外における日本経営（特集）」『組織科学（組織学会）』23巻2号，1989年，46-58頁。
- 富田光彦「海外日本企業における中間管理職の現地化と課題」『彦根論叢（滋賀大学経済学会）』273号，1991年，289-317頁。
- 富田光彦「海外日本企業における中間管理職の現地化：現状と課題（新しい企業・経営像と経営学）」『経営學論集（日本経営学会）』63巻，1993年，266-272頁。
- 富浦英一『アウトソーシングの国際経済学：グローバル貿易の変貌と日本企業のマイクロ・データ分析』日本評論社，2014年。
- トヨタ自動車株式会社『創造限りなく：トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車，1987年。
- 占部都美『経営管理論』（新訂版）白桃書房，1984年。
- 若生彦治「中国へ移転した日系中小金型製造業の経営課題」『経済系（関東学院大学経済研究所）』235巻，2008年，78-99頁。
- 王敏「中国における日系企業経営者の現地化」『経済系（関東学院大学経済研究所）』246巻，2011年，27-40頁。
- 汪志平「日本企業の人材グローバル化：現状と展望」『経済と経営（札幌大学経済・経営学会）』48巻1号，2018年，1-22頁。
- 山澤正之「中小企業の異文化マネジメント：中小企業の国際進出に対する異文化への対応」『大阪大学経済学（大阪大学経済学会）』56巻3号，2006年，35-50頁。
- 安室憲一「企業グローバル化にともなう日本的経営の再構築：国際人事管理の視点から（日本的経営の再検討）」『経営學論集（日本経営

- 学会)』60巻, 1990年, 60-69頁。
- 米倉穰「中小企業の海外投資と現地経営に関するケース・スタディ(2): サンライズ工業㈱のマレーシア進出戦略」『中国短期大学紀要』25号, 1994年, 119-127頁。
- 義永忠一「中小企業の海外事業展開における労務管理の課題: 在マレーシア日系射出成形部品製造工場の事例」『桃山学院大学経済経営論集』56巻2号, 2014年, 1-41頁。
- 吉原英樹『未熟な国際経営』白桃書房, 1996年。
- 吉原英樹, 岡部曜子, 澤木聖子『英語で経営する時代: 日本企業の挑戦』(有斐閣選書)有斐閣, 2001年。
- 善本哲夫「ASEAN拠点の戦略的活用: (下) 中小企業の展開」『赤門マネジメント・レビュー(特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター)』3巻12号, 2004年, 619-630頁。