

人手不足下での企業成長

—中小製造業の海外生産を軸として—

弘 中 史 子
(滋賀大学)
(経済学部教授)



<要 旨>

本稿は、中小製造業、中でも日本の大企業を支える金属・機械産業を対象として、人手不足下での企業経営について検討するものである。労働力の確保と維持は、企業成長にとって欠かせない要素である。しかし我が国での人手不足は今後も深刻な状況が続くと思われる。そこで本稿では、攻めの経営に目を転じ、海外生産にて企業成長をはかりつつ、人手不足を発展的に緩和する手法について試論した。ここでいう企業成長とは、技術力と販売力の向上をさす。

まず、我が国の人手不足について、歴史的・規模別・業種別な観点から概観した。我が国では1960年代から人手不足が繰り返し問題視されており、中小企業は大企業よりも人手不足の影響が大きかった。また本稿が注目する製造業においても、運輸業・サービス業・医療・福祉系ほどではないが、中小企業においては人手不足が続いていることがわかった。

次に、関連する研究を「国際化のプロセスに関する研究」、「海外進出によるポジティブな効果に着目する研究」、「Born Again Global企業に関する研究」の3分野にわけてレビューして、本研究の立ち位置を確認した。その上で、中小製造業における業務を「製造」、「生産技術」、「開発」、「販売」、「事務」に分類し、海外生産における人手不足緩和という点から、「事務」を除く4つの業務に着目することとした。

最後に、ベトナムに進出した比較的規模の小さい企業2社のインタビュー調査から、4つの業務が海外生産によってどのように変化したかを観察した。両社においては、海外生産開始後に製造、生産技術、設計・開発における人手不足が発展的に緩和していることが確認できた。また海外生産を契機として開発力を強化するとともに、販売先の拡大も実現していた。

以上により、中小製造業が海外生産することで、企業成長を実現しつつ結果的に人手不足を緩和できる可能性を示唆することができた。また将来的な中小製造業の課題として、販売面の国際化の重要性についても指摘した。

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 1. はじめに | 1) 海外進出先としてのベトナム |
| 2. 人手不足の状況と中小製造業 | 2) 株式会社キーテックの事例 |
| 3. 海外生産に関連する研究のレビュー | 3) 株式会社中農製作所の事例 |
| 4. 中小製造業の業務と人手不足・成長 | 6. 海外生産による変化と企業成長 |
| 5. 人手不足と海外生産：ベトナムの事例から | 7. むすびにかえて |

1. はじめに

労働力の確保と維持は、企業成長にとって欠かせない要素である。しかし、日本の中小企業は、これまで継続して人手不足に悩まされてきた。しかも生産人口が大きく減少している現状では、人手不足はますます厳しくなる一方である。そうだとするならば、日本の中小企業は、今後企業成長をはかる機会が著しく制限されることになるのであろうか。

以上のような問題意識に立ち、本稿では、中小企業が人手不足下において、いかにして企業成長をはかることができるのかについて、1つの視方を示したい。具体的には、海外生産を通して企業成長をはかりつつ、人手不足も発展的に緩和できる可能性を探っていく。

本稿で考察の対象とするのは、中小製造業である。特に日本のリーディング産業をサプライヤーとして支えている金属・機械系産業の企業、たとえば機械加工、部品組み立て、熱処理、設備製作といった業務を行う中小企業に焦点をあてたい。また海外生産の進出先として、日本の中小企業が多く進出する東南アジアを想定し、今回は比較的小規模の製造業でも進出が多いと推察されるベトナムを事例でとりあげる。

2. 人手不足の状況と中小製造業

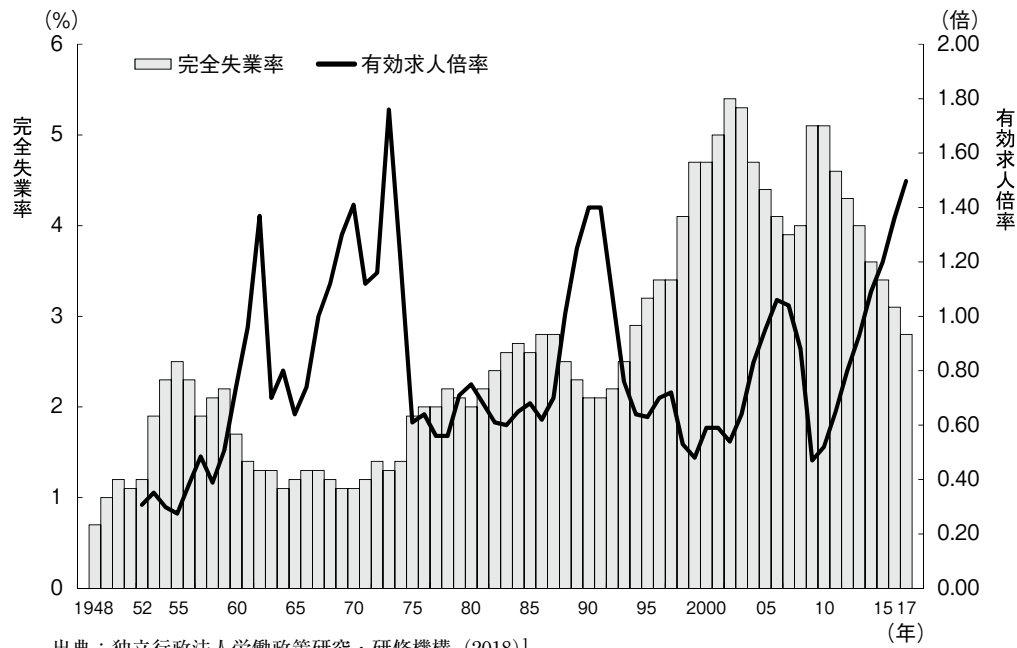
まずは、人手不足の状況を、歴史的・規模別・業種別の観点から、データで確認しておきたい。

第一は、日本での人手不足の歴史的経緯である。**図表1**は、戦後以降の日本における完全失業率、有効求人倍率を表したものである。このデータによれば、現在の有効求人倍率は1974年以来の高い水準にあり、バブル景気をも凌ぐことがわかる。完全失業率は1974年やバブル景気時の落ち込みには及ばないものの、低水準である。このデータで注目したいのは、人手不足はここ数年だけの現象ではなく、定期的に起きていることである。

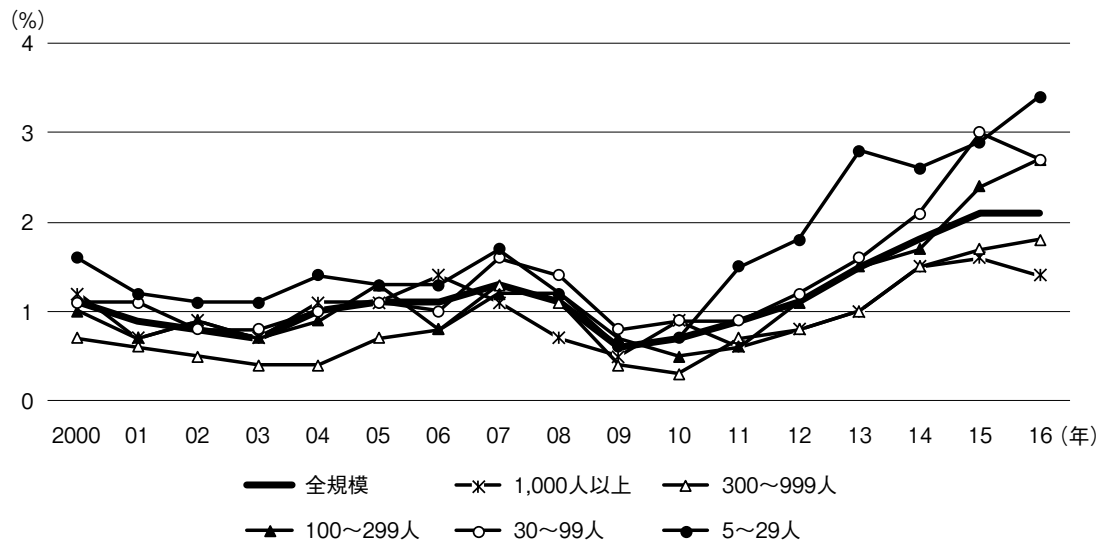
第二に、企業規模別の人手不足をみていこう(**図表2**)。これによれば、2000年以降、規模が小さいほど一貫して人手が不足していることがわかる。

政府が「中小企業基本法」に基づいて毎年発表する「中小企業白書」においても、こうした状況が反映されている。**図表3**は、1970年版以降の中小企業白書において、人手不足（あるいは人材不足）をとりあげた章や節を一覧にしたものである。とりわけ2015年版以降は繰り返し見出しとして扱われており、中小企業にとって長期的かつ深刻な状況が続いていることを示している。

図表1 戦後以降の日本における人手不足



図表2 企業規模と人手不足



出典: 江口政宏 (2018) 「人手不足の実態と中小企業の対応」 商工金融2018年7月号
 (資料) 厚生労働省「雇用動向調査」
 (注) 企業規模は常用労働者数ベース

¹ <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0301.html> (2019年3月1日閲覧)。

図表3 中小企業白書にみる人手不足

発行年	人手不足・人材不足に関する項目
1970年版	第1部第1章第4節 労働力不足の進行と中小企業の雇用の問題点
1973年版	第1部第2章2 ひっ迫した労働需給
1983年版	第2部第4章第2節 人材の確保・養成の現状と課題
1985年版	第2部第4章第2節 中小企業の人材確保と養成
1990年版	第1部第2章 中小企業の人手不足の深刻化
1991年版	第2部第2章第1節 人材難に直面する中小企業
1992年版	第2部第2章第3節 人材難の深刻化
1996年版	第1部第3章第2節 雇用のミスマッチの見られる中小企業
2005年版	第3部第2章 中小企業と人材を巡る諸課題
2009年版	第2章第4節 技術革新を生み出す技術・技能人材の確保と育成
2015年版	第2部第2章第1節3 人材確保と企業経営
2016年版	第1部第2章第2節4 人件費の分析（人手不足）
2017年版	第1部第3章 中小企業の雇用環境と人手不足の現状
2018年版	第2部 深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命

第三に、業種別の状況を観察してみよう。図表4は、厚生労働省のデータによる業種別の人手不足感を示したものである。これによれば、「運輸業・郵便業」、「サービス業」、「医療・福祉」、「宿泊業・飲食サービス業」、「建設業」がいわゆる「人手不足産業」とされている。その次にあるのが製造業である。

それでは「中小製造業」の状況を業種的にみるとどうなるのだろうか。それを示したのが、図表5である。建設業・サービス業ほど深刻な状況ではないが、中小製造業も2010年以降、かなり深刻な人手不足状況にあるといえそうである。

以上、日本の人手不足の状況を、データで確認した。要約するならば、日本では人手不足は以前から定期的に起こっており、製造業にネガティブなインパクトを与えている。中でも中小企業が受ける影響は大きいということになる。

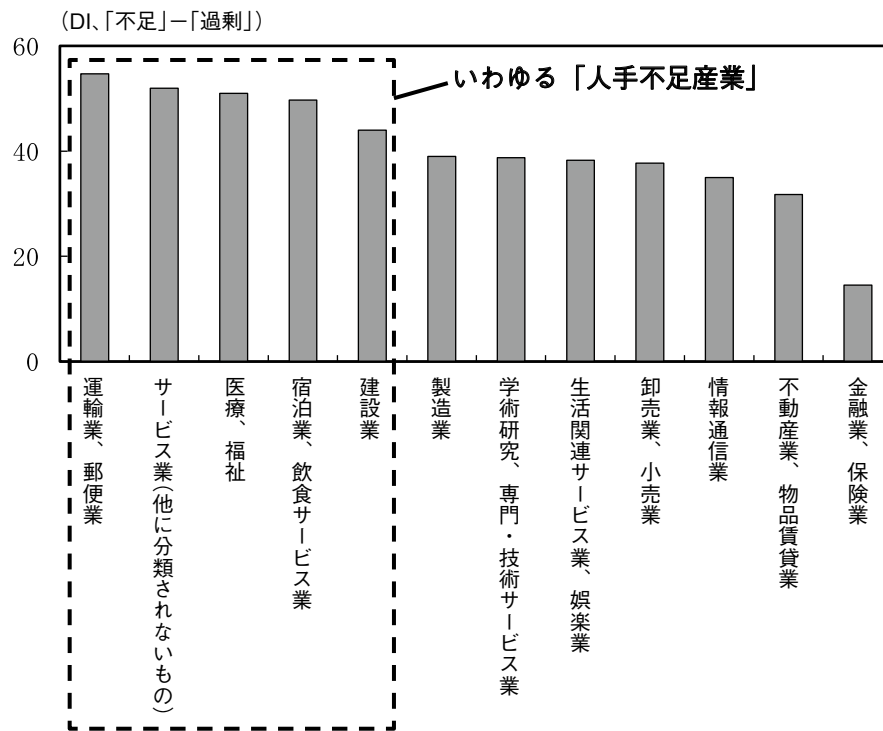
このような状況で人手を確保するために、中

小企業が賃金上昇で対応することは現実的ではないだろう。そうすると生産性の向上が有効と考えられる。

中小企業庁（2018）も、中小企業の人手不足への対応として、次の5つを提示している。第一が、生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直しである。第二が、人材活用面での工夫による労働生産性の向上である。多能工化の推進や、業務のアウトソーシングなどがこれにあたる。第三がIT利活用による労働生産性の向上である。総務・経理業務などのうち、比較的定型化しやすい業務についてはITの導入が急速に進展するであろう。第四が設備投資による労働生産性の向上である。第五がM&Aを中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上である。人手不足に各社が個々に対応するのではなく、他社と統合することにより業務を見直し、スリム化するのである。

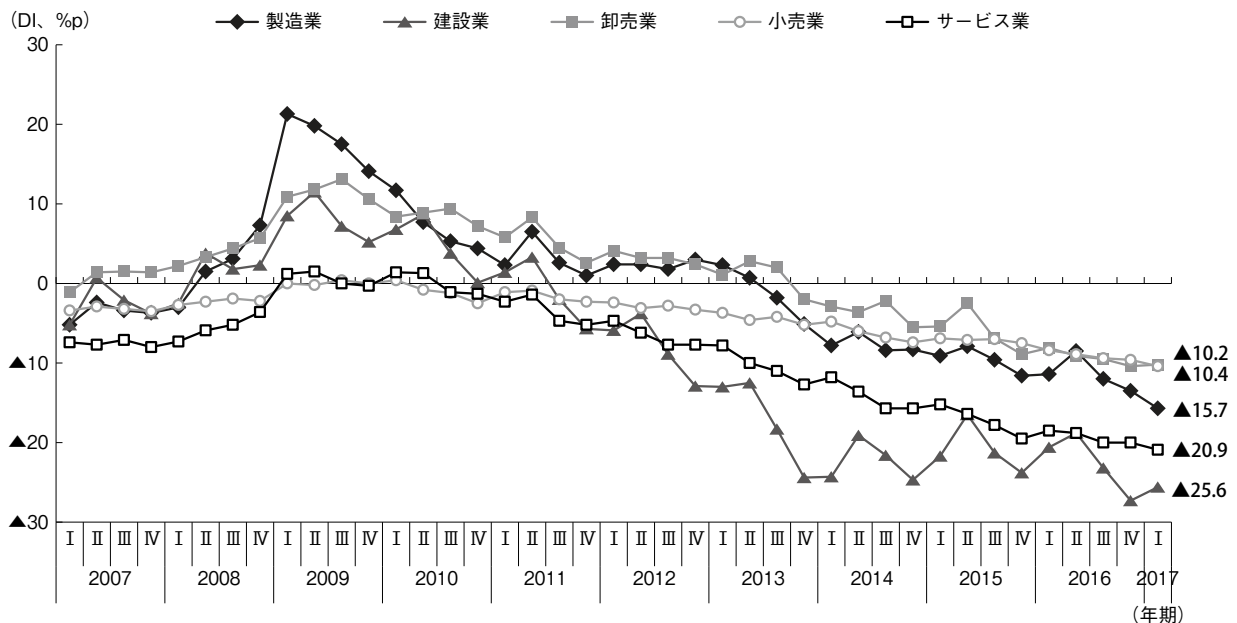
こうした生産性向上への努力は、継続されて

図表4 製造業と人手不足



出典：厚生労働省職業安定局（2018）「人手不足の現状把握について」²

図表5 「中小製造業」の人手不足の状況



出典：2017年版中小企業白書 p.76 業種別従業員数過不足DIの推移

² https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouseiteikyoku-Soumuka/20141111-3_1.pdf (2019年3月1日閲覧)。

しかるべきである。一方で、人手不足の根本的な解決が難しいのであるならば、この問題を所与として受け入れつつ企業成長をはかるというように、積極的な行動に目を転じる必要がある。

過去の人手不足をとりまく環境と大きな違いがあるとしたら、次の3点が大きな社会的変化として挙げられるであろう。「グローバル化の進展」、「ITの進展」、「ダイバーシティの浸透」である。このなかの「グローバル化の進展」に取り組むことで、中小企業は人手不足に対応しながら、企業成長ができると筆者は考えている。結論を先取りするならば、海外生産を契機として新たな成長機会が生まれ、結果的に人手不足の発展的緩和が実現できる可能性がある。

ここでいう企業成長とは、技術力と販売力の向上である。日本の中小製造業はその技術力の高さが国際競争力の原動力になっていた。これは引き続き向上させていくべきである。一方で、利益の原動力である販売の拡大も実現しなければならないのである。

3. 海外生産に関連する研究のレビュー

それでは、本稿に関係のある3つの分野の既存研究をとりあげ、本研究の立ち位置を明らかにしよう。

第一の分野は、企業の国際化のプロセスに関する研究である。Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) は、スウェーデンの中小企業を観察し、国際化の進展度合いについて4段階を提示した。第一が輸出をしていない段階、第二が代理店を通じた輸出、第三が海外での販売拠点の設立、第四が海外での生産拠点の設立である。この指標は事業活動の場が、徐々に海外

に広がっていく様子を示している。これを日本の中小製造業にあてはめるとどうなるのだろうか。本研究が対象としているのは、日本のリーディング産業をサプライヤーとして支える金属・機械産業である。これらの中小企業は、顧客を通じて古くから間接輸出を行ってきたが、第二段階に示されている代理店による販売ではない。またサプライヤーという特性上、第三段階にある販売拠点を海外に設立することは少なく、第三段階をとびこえて第四の海外生産拠点を設立するというのが一般的なケースである。したがってこのモデルは、本稿が対象とする産業では、そのまま適応するのには違和感が残る。

しかし第二段階、第三段階でとりあげられている販売面の拡大については、日本の中小企業は改めて着目する必要があるだろう。サプライヤーとして活動する中小企業は、特定業種・特定顧客に売上を依存することが多くあるためである。また、第四段階にあたる生産拠点の設立は、日本の中小企業にとって、依然として大きなチャレンジであることも指摘しておきたい。中小企業庁 (2016) によれば、中小製造業で海外子会社を保有しているのは20.8%である。ここには販売子会社も含まれることから、海外生産にまだチャレンジしていない中小企業の方が多いのである。特に比較的規模の小さい企業では、資金的・人材的な負担も足かせになっている。

関連する第二の分野は、海外進出によるポジティブな効果に着目する研究である。中沢 (2012) は、海外展開している中小企業ほど国内でも成長していることを、豊富な事例を用いて紹介している。また田口 (2013) は、海外生

産や輸出によるグローバル化で中小企業に新たなビジネス機会が生まれていることを強調している。グローバル化は日本からの製造機能の喪失ではなく、日本国内の立地を核とした広域化であると捉えているのである。

また天野（2009）は、東アジアとの国際分業は、本国と拠点間の投資が代替的な効果を持つゼロサム型ではなく、相乗効果が期待でき成長につながるプラスサム型の側面が大きいという。そして海外進出によってポジティブな成果が出る理由を以下のように整理している。第一は、現地の市場、資源へのアクセスにより成長機会を獲得できることである。第二が、立地優位性の創出と利用である。たとえば海外では低賃金を利用しつつも、国内で育成した人材、自らのサプライヤーを引き続き活用することで競争力が生まれる。第三が、本国の比較優位が創出できることである。本国から部品や資本財輸出、技術支援サービスをすることによって、設立した海外拠点が競争力を持つのである。第四が国際分業ネットワークの統合能力である。海外進出による多国籍化によって、企業はレベルの高い管理能力が求められ、管理面でも洗練されていくというのである。

関連する第三の分野は、Born Again Global企業に関する研究である。これは、Born Global企業の研究から派生した研究分野である。Born Global企業とは創業後すぐに国際化する中小企業をさし、Born Again Global企業は創業から一定の時間を経て、国際化する企業をさしている。どちらの研究でも、売上高に対する輸出比率の高さで国際化をはかっているため、本研究で扱う海外生産とは厳密には異なる

が、示唆に富む議論が展開されている。本研究が対象としている業界では、Born Global企業で議論されているような創業直後から国際化するケースはほとんどみられないため、Born Again Global企業の方にあてはまるといえよう。

Born Again Global企業の議論では、国際化が途中まで起こらない理由として、国内市場の大きさを指摘している。つまり、海外に進出しなくても、国内で成長機会があったというのである。そして創業からかなり時間がたってから国際化が起こるのは、顧客の海外展開に加えて、オーナーの変更、買収などの大きなインシデントが原因だとしている（Bell et al. : 2001）。

しかし、日本の中小企業の場合には、このようなインシデントが国際化するきっかけになったとは考えづらい。高井・神田（2012）も、特別なインシデントがないにもかかわらず、国際化する日本企業を研究している。

国際化の原動力についての分析についても着目したい。Knight & Cavusgil（2004）は、Born Global企業が早期に海外展開できるのは、組織内部の能力に原因があるとしており、特に高い技術力を強調している。高井・神田（2012）もまた、国際化できる背景として、「コア技術を軸に差別化」、「内部資源と外部資源の連動」、「事業の仕組みで模倣を防止」といった要素をあげており、すでに保持している能力に着目している。また、中村（2015）は、Born Again Global企業を分析する中で、グローバル・ニッチトップ企業との類似性があることを指摘している。つまりニッチトップを実現できる能力が、Born Again Globalを後押ししているというのである。

しかしこうした能力が予め備わっていなくと

も、国際化に着手したことにより能力が向上し、成長するという側面が考えられるのではない。たとえば、現在ニッチトップでなくても、またコア技術や事業の仕組みがまだ不十分であったとしても、海外生産に挑戦してBorn Again Globalになることは可能であろう。むしろ海外生産によって、顧客から新たな開発案件が持ち込まれたりすることで、技術力を向上させられる可能性もあるだろう。

以上、本稿に関わる既存研究として、「国際化のプロセスに関する研究」、「海外進出によるポジティブな効果に着目する研究」、「Born Again Global企業の研究」の三分野をとりあげた。第一の分野に関しては、本稿が対象とする業種ではややあてはまりにくいモデルであった。その一方で「海外生産」は大きなチャレンジであることが明らかになるとともに、販売面の強化については着目する必要があるとの示唆が導きだされた。第二の分野に関しては、海外生産によって企業成長にポジティブな影響が出ることが、様々な背景・理由とともに示された。第三の分野からは、創業から一定の年数を経ての国際化について、組織能力があるから実現できるという視点ではなく、むしろ国際化することによって技術力や販売力が伸びるという面が考えられないだろうかという着想に至った。以上をふまえて、以下では、比較的小規模の製造業における海外生産を、人手不足と関連させながら議論していく。

4. 中小製造業の業務と人手不足・成長

中小企業での人手不足と成長を具体的に考察するために、社内での業務を大まかに製造、

生産技術、開発、販売、事務の5点に分類してみよう。「製造」は、工場内において標準作業にしたがって安全に確実に作業を行い、品質をつくりこんでいくものである。「生産技術」は、標準作業の策定、加工プログラムの作成、工程の適切なレイアウトや改善、設備のメンテナンスといった、製造を広く支える業務である。「開発」には、新しい部品・製品の設計、顧客の要求に応じた設計変更に加えて、新たな加工方法の開発も含まれる。「販売」は、既存顧客との関係を維持・拡大するだけでなく、新規顧客を開拓する業務である。「事務」は、総務や経理といったことから、外注管理まで広く担当する。

この5点のうち、本稿で特に着目するのは「製造」、「生産技術」、「開発」、「販売」である。「事務」については、ITなどによる生産性向上が大いに期待できる分野であろうと仮定し、考察対象からは除外する。三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2018）によれば、中小企業では比較的定型的な業務を担う労働人材だけでなく、高度な業務・難易度の高い業務を担う中核人材も不足しているという。中小企業が海外生産を行うことで、労働人材だけでなく中核人材も確保できる可能性が高まるのである。

5. 人手不足と海外生産：ベトナムの事例から

以下では、海外生産を手がけた中小企業の事例を通して、海外生産による企業成長と人手不足の関係について分析する。

1) 海外進出先としてのベトナム

本稿でベトナムに進出した中小製造業をとり

あげるのには、いくつかの理由がある。第一に、現在経済成長がめざましく、日本企業の進出が活発化している国だからである。第二に、東南アジアの他国と比較して労働人口が豊富かつ人件費が相対的に低く、製造現場の人手不足を考える上で魅力的であるためである。第三に、小規模企業がはじめて海外生産に挑戦する際に、比較的ハードルが低いためである。日本でも最近、複数国に海外展開する中小企業も散見されるようになった。しかし、ベトナムに進出している中小企業は比較的規模が小さく、「はじめての進出先」としてベトナムを選んでいることが多い。その背景には、レンタル工場等が整備されている工業団地が多く初期投資が他国への進出と比較して少なくすむこと、工業団地の運営会社によるサービスが充実していることがあげられる。第四に、勤勉な人材が多いため、地道にスキルを磨く必要のある製造業に向いているという声をよくきく。

ベトナムと他のASEAN諸国とを比較した経済状況は、**図表6**のようになっている。

事例としてとりあげるのは、金属・機械産業

に属し、企業規模は比較的小さく、はじめての海外生産の拠点としてベトナムを選んだ2社である。企業成長と人手不足の緩和を多面的に捉えるために、生産のタイプ・受注形態が異なる企業を選んだ。一方は設備開発を手がけて完成品を生産しており、他方は加工を手がける多品種少量タイプの企業である。

2) 株式会社キーテックの事例

株式会社キーテック⁴（以下、キーテック）は、滋賀県にある従業員16名（資本金1,000万円）の企業で、自動化設備の開発・製造を手がけている。以前から同社社長は、「日本では、製造のための人手が将来的に確保できなくなるのではないか」、「小規模企業ではあっても海外生産をしなければ、顧客との取引が継続できなくなるのではないか」という不安を漠然と感じていたという。

そんな折に、交流のあった設備メーカーから、その会社に技能実習生として勤務するベトナム人2人と、その2人の友人で日本の大学に留学していた1人を紹介された。この3人を立ち上

図表6 ベトナム及び他のASEAN諸国の経済状況

	バンコク (タイ)	ハノイ (ベトナム)	ホーチミン (ベトナム)	クアラルンプール (マレーシア)
製造業ワーカー月収 (USD)	378	204	234	356
製造業中堅技術者月収 (USD)	699	420	440	784
製造業中間管理職 (大卒10年程度) 月収 (USD)	1,538	927	970	1,540
GDP成長率 (%)	3.9	6.8		5.9
名目GDP (億USD)	4,552	2,238		3,150
1人あたりGDP (USD)	6,591	2,389		9,833

出典：JETRO「各国・地域データ比較結果（2017）」、「投資コスト比較（2017）」³

注：USD：米ドル（アメリカドル）

³ GDP等については、<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html>を、人件費等については <https://www.jetro.go.jp/world/search/compare.html>を参照した（2019年3月1日閲覧）。

⁴ 調査日時は、2018年11月1日14:30-16:00（日本本社）、2018年12月24日10:00-11:30（ベトナム法人）である。

げ責任者に選び、世界金融危機後の厳しい状況であったが、2011年にベトナムに生産拠点を設立したのである。

ベトナム人幹部の2名は、日本での技能実習生時代に、製造の技能だけでなく機械のプログラミングをはじめとした生産技術を修得していた。この2名が、25人のベトナム人の部下たちにベトナム語を使用して教育している。また、日本で技能実習を経験した人材を優遇して採用しており、これも製造・生産技術のレベルを高めることにつながっている。

拠点設立当初は、日本本社の設備製作向けのやや難易度の低い加工が中心であった。しかし現在では自らプログラミングして加工ができるベトナム人社員が増えるなどレベルが上がり、部品加工に加えて、現地で設備製作も手がけられるようになり、日本本社での製造・生産技術の人手不足を補えるようになってきているという。

さらに最近、同社では開発の強化にも乗り出している。日本本社の設計業務において、仕事量に比して人手が不足しているため、ベトナムで設計・開発も行おうと第二の現地子会社を設立したのである。すでに大卒理系のベトナム人技術者を採用して、日本本社で訓練中である。

販売面でも、海外進出したことによる効果があらわれた。これまで取引がなかった新規の業界との取引が増えてきたのである。ベトナムに工場を持つ様々な日本企業から、自動化設備の引き合いがくるようになったためである。生産設備という性格上、トラブルが発生した場合に、ベトナム現地でメンテナンスなどのサービスを

即時に受けたいという需要があったためだろう。

もちろん、新規の業界に自動化設備を納入するということは、新たな設備を開発することにつながり、技術的にクリアしなければならない課題もさらに増えてくるということである。しかしキーテックではあえてそれに挑戦することが、技術力の向上にもつながっている。

3) 株式会社中農製作所の事例

株式会社中農製作所⁵（以下、中農製作所）は、大阪府にある従業員50人（資本金1,450万円）の企業で、切削加工等を手がけている。複雑な形状や難易度の高い加工を得意としている。

同社は以前から製造部門の人手不足に悩んでおり、他社よりも早い時期からベトナム人の技能実習生を雇用していたという。しかし当時の制度では3年の期限があったため、企業にとっても人材にとっても成長が見込めないと考えるようになった。そこで、長期間勤務できるベトナム人の大卒技術者を日本で雇用するようにした結果、彼らは製造部門の係長クラスをつとめるまでに成長し、生産技術を理解しているだけでなく、生産現場のことも熟知している中核的な存在となった。

そのベトナム人社員たちの発案で、中農製作所はベトナムに進出することになったのである。投資リスク回避のために、工場ではなく駐在員事務所としてスタートし、ローカル企業からの調達拠点として活用することとした。高度な製造設備を持つてはいるが遊休化しているローカル企業がいくつかあることに着目したのである。こうした企業は、設備をどのように使い

5 調査日時は、2018年9月18日10:30-12:00（日本本社）である。

こなしていいのかわからないケースが多かった。そこでまず中農製作所は自ら技術指導を行った。そして短時間で高品質の加工ができるようになった後に、サプライヤーとして活用したのである。ローカル企業の技術は向上し、日本企業から注文ももらうことができるため喜ばれた。中農製作所にとっては、日本本社と同等の納期と品質の加工が低コストでベトナムから調達できるようになり、本社の製造部門における人手不足緩和とコストパフォーマンスの向上につながった。

駐在員事務所が軌道にのって現地での生産に確信が持てるようになった同社は、2017年に現地生産法人を設立し、ベトナム人2名がそれぞれ社長・副社長に就任する。この2名が、ベトナム語で製造・生産技術の指導にあたっている。また、日本本社で技能実習生として働いていた社員が、ベトナム帰国後に入社し、作業方法の改善等にも活躍してくれているという。結果的に、日本本社とベトナムにおいて、加工内容のロット・難易度に応じた分業体制が確立で

きるようになった。

こうした動きとあわせて、日本本社は開発力の強化に注力するようになっていった。自動車業界の受注に加えて、半導体製造装置などを作っている新たな業種の企業と取引したり、試作品も手がけるようになったという。そのため、顧客の目的・要求水準をきめ細かに察知して、形状から工法にいたるまで提案したり、顧客と共同で開発したりといった場面も増えている。受注する品種が増え、ロットの大きさも変化し、製造・生産技術の業務負担も増えるが、これを支えるのがベトナム法人なのである。

6. 海外生産による変化と企業成長

本稿では、海外生産を活用することで人手不足を発展的に緩和し企業成長をはかる可能性を、事例を通して「製造」、「生産技術」、「開発」、「販売」の4つの業務から探った。

上記2社の進出前後の変化を整理したのが、**図表7**である。

人手不足の緩和という点で整理すると、「製

図表7 事例企業のベトナム進出と企業成長

	株式会社キーテック		株式会社中農製作所	
	進出前	進出後	進出前	進出後
製造	日本国内で製造していた。	部品加工・設備製作をベトナム拠点と分業できるようになった。	日本国内で製造していた。	部品生産をベトナム拠点と分業できるようになった。
生産技術	日本国内で高い生産技術を保持していた。	ベトナムでも高い生産技術を実現。	自社開発の設備を外販するなど、日本国内で高い生産技術を保持していた。	ベトナムでも高い生産技術を実現。
開発	日本国内で開発を手がけていたが、マンパワーが不足していた。	ベトナム拠点における設計・開発機能導入により、グループ全体としての設計・開発機能が強化された。	開発業務の範囲は、限定されていた。	日本本社における他の業種・新規顧客開拓に伴い、グループ全体としての設計・開発機能が強化された。
販売	業界の幅が限定されていた。	ベトナム進出後に、他の業界・新規顧客を開拓した。	業界の幅が限定されていた。	ベトナム進出後に日本本社で、他の業界・新規顧客を開拓した。

(筆者作成)

造」においては、両社ともベトナム拠点で製造するようになったことで、日本本社での人手不足が緩和された。「生産技術」においては、両社ともベトナム人社員が日本で生産技術を修得しており、彼らが現地で部下を教育していた。技能実習経験者の雇用も行い、現地のローカル企業と比較してかなり高い生産技術のレベルを実現していた。多くの中小企業が、日本国内で生産技術を教育する人的余裕がないことを考えるならば、両社の事例は生産技術面でも人手不足の緩和に貢献しているといえるであろう。また、キーテックは、日本では採用が難しくなっている大卒理系の技術者を、ベトナム人を育成することで確保しており、「開発」においても人手不足の解消を実現していた。

企業成長という観点で整理すると次のようになる。技術面では、両社ともベトナムへの進出をきっかけとして「開発」業務が強化されていた。

販売面では、両社とも顧客を増やし、ターゲットとする業種を拡大していた。国内の中小製造業、とりわけサプライヤーの役割を担っている中小企業の多くが、特定の業種、企業に売上を依存していることを考えると、この効果は大きい。

また技術面と販売面で相互作用が生まれていることにも着目したい。たとえばキーテックはこれまでとは異なる業種の顧客とベトナムで取引することによって、新たな設備の開発を一から手がけることになった。逆にこれからベトナム拠点での開発力をさらに強化すれば、さらに多様な顧客との取引が可能になるであろう。

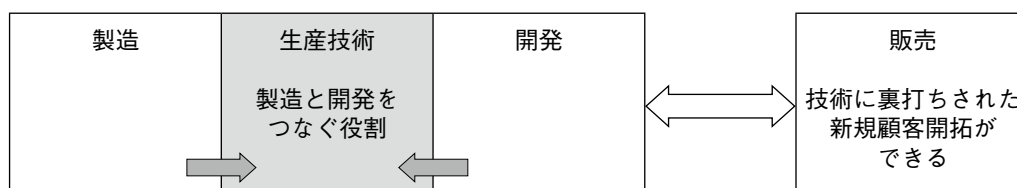
中農製作所も同様である。顧客が多様になるにつれて、試作品の加工や、新たな工法を開発する機会が増えている。今後ベトナムの生産拠点でさらに難易度の高い加工ができるようになれば、受注できる業務もさらに拡大するだろう。

なお、こうした開発力・販売力の相互作用は、海外拠点における生産技術のレベルに左右されることも付記しておきたい。生産技術は製造と開発機能をつなぐ要となる業務である。高い開発力を有していても、それを実際に製造するためには、生産技術が欠かせない。効果的な標準作業の設定、段取り替えの工夫、使用する工具や治工具、加工のプログラム、設備のメンテナンス、生産管理にいたるまで幅広い技術が求められる。

日本企業の場合、生産技術を担当する人材は、2つのパターンが多い。第一が製造部門の社員が経験を積みながら高度な知識・スキルを修得して生産技術を担うようになる場合で、第二が開発部門の技術者が、製造部門を熟知して生産技術を担うようになる場合である。しかしながら海外では、単純な加工を担うワーカーや、開発を担う優秀な技術者は採用できても、その間をつなぐ生産技術を担う人材が確保・育成できていないケースが多い。また筆者らの調査によれば、現地の教育機関でも育成が思うように進んでいない。資金・ノウハウの制約から生産技術を学ぶための設備や実習時間が不足しているためである⁶。そのため、海外に進出している中小企業では、日本人の大企業OBなどを雇用して、生産技術の維持と伝授を担っていることも多い。

6 ベトナムのA技術短大における調査。調査日時は2018年3月19日10:00-14:00である。

図表8 技術面と販売面の向上と企業成長



(筆者作成)

しかしながら、キーテックも中農製作所も、日本で生産技術の素養を身につけたベトナム人を現地に派遣し、彼らがベトナム人部下を指導することで、現地で高い生産技術のレベルを実現していた。現地出身の幹部が生産技術を担えるようになれば、現地の言葉で、現地の文化に即しながら生産技術業務の必要性を伝えて部下に指導できるようになり効果的である。

高い生産技術を実現できれば、製造のレベルも上がり、開発力強化に注力できるようになる。そうして培った技術に裏づけされた営業を行うことで、さらに販売力も強化できるのである。以上をまとめたのが、図表8である。人手不足を発展的に緩和し、企業成長をはかる上で、生産技術が果たす役割は大きいといえる。

7. むすびにかえて

以上、本稿では、人手不足を発展的に緩和し、企業成長をはかる手段として海外生産に着目した。事例にとりあげた企業は比較的小規模の企業であり、資本に制約があっても、海外生産が1つの選択肢になりうることを示している。

海外生産においては、製造部門の人手不足対応やコスト削減という点が注目されがちである。しかしそれを目的にするだけでは、企業成長にはつながらない。進出国が経済発展して人

件費が上昇すれば、やがて対応できなくなるからである。また東南アジア各国では、日本よりも大卒理系の人材が雇用しやすいことも事実であるが、レベルの高い技術者を採用することが、そのまま企業を成長に導くわけではない。製造業の場合には、製造と開発をつなぐ生産技術をしっかりと充実させてこそ、地に足の着いた成長につながるのである。

また販売面に関して言うならば、既存顧客に売上を依存するのではなく、自らたくましく顧客を開拓する意欲が必要である。ベトナムをはじめ、日本企業が多く進出するアジア諸国では、ローカルのサプライヤーが不足しているため、日本の中小企業は新たな顧客を開拓できるチャンスがまだある。

さらに将来的には、中小企業は、日本企業だけでなく海外の優良企業を顧客として開拓することも視野に入れるべきであろう。図表9は、日本の中小企業の国際化のパターンを示している。Ⅰは日本国内で生産し、販売先が日本企業というパターンで、最も多くみられる。Ⅱのように日本国内で生産し、海外の企業に輸出するというパターンはあまりみられない。Ⅲは海外で生産するパターンであるが、販売先は日本企業のままである。金属・機械系産業の中小企業に多くみられるのがⅠからⅢへと移行するパタ

図表 9 中小企業の国際化のパターン

	販売先が日本企業		販売先が海外企業
生産拠点が日本	I 国内生産		II 輸出で対応
生産拠点が海外	III 生産拠点の国際化	ギャップ ➡	IV 生産と販売の国際化

(筆者作成)

ーンである。したがって生産は国際化しているが、販売は国際化していない状況ということになる。

IVは海外で生産し、販売先も海外企業が含まれる。つまり生産と販売の双方が国際化した状態である。日本の中小企業は、今後このIVをめざすべきであろう。これが可能であることは、マレーシアに進出した中小企業が証明している(弘中：2018)。

筆者らの調査によれば、90年代にマレーシアに進出した日本の中小企業は、その後に経済危機や顧客の業績不振という厳しい環境に置かれたが、いくつかの企業は積極的に海外企業の開拓に取り組み、世界の優良企業との取引を実現することで乗り切っていた。そして、世界の優良企業のニーズにこたえることで、ますます技術に磨きをかけていた。これは日本の中小企業の技術が世界に通じることを示す証左である。また企業成長することで優秀な人材の確保を実現していた。

日本の中小企業が進出する各国には、日本企

業だけでなく、世界の優良企業が進出している。海外生産により国内拠点の人手不足を緩和しつつ、日本だけでなく世界の企業にも同時に取引先を広げることで成長をはかり、人材確保をはかるという好循環をつくりだすべきであろう。

最後に本研究に残された課題をいくつか示しておきたい。第一に、人手不足と企業成長の関連を、もっと多くの事例を蓄積して定量データにより精緻化することである。第二に、海外生産により人手不足を緩和するためには、「人の現地化」が大きな役割を果たすと思われ、その点も議論する必要がある。第三に、本研究ではベトナムを対象としたが、その他の国における応用可能性も慎重に探る必要がある。以上について、今後研究を進める所存である。

〈注〉

本稿で用いた事例は、滋賀大学共同研究プロジェクト経費(代表：山田和代教授)、科学研究費補助金(基盤研究C、代表：弘中史子)によるものを一部引用している。

【主要参考文献】

- Bell, J., R. McNaughton, and S. Young. 2001. 'Born-again global' firms: An Extension to the Born Global Phenomenon. *Journal of International Management* 7 (3) : 173-89.
- Johanson, J., and F. Wiedersheim - Paul. 1975. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of Management Studies* 12: 305-23.
- Knight, G. A., and S. T. Cavusgil. 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. Source: *Journal of International Business Studies* 35 (2) : 124-41.
- Schueffel, P., R. Baldegger, and W. Amann. 2014. Behavioral patterns in born-again global firms. *Multinational Business Review* 22 (4) : 418-41.
- Sheppard, M., and R. McNaughton. 2012. Born global and born-again global firms: A comparison of internationalization patterns. *Handbook of Research on Born Globals*: 46-56.
- 天野倫文. 2009. 東アジアへの直接投資と企業成長のマネジメント—代替型から成長型への転換. 「ものづくりの国際経営戦略—アジアの産業地理学—」(新宅純二郎・天野倫文編), 55-79. 有斐閣.
- 中小企業庁. 2016. 中小企業白書2016年版. 日経印刷.
- 中小企業庁. 2017. 中小企業白書2017年版. 日経印刷.
- 中小企業庁. 2018. 中小企業白書2018年版. 日経印刷.
- 弘中史子. 2018. 中小企業と海外生産と顧客開拓. 日本中小企業学会論集37. 17-30.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング. 2018. 平成29年度人手不足下における中小企業の生産性向上に関する調査に係る委託事業調査報告書. 経済産業省.
- 中村久人. 2015. ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業：新タイプの国際中小企業出現の意義. 経営力創成研究 (11). 東洋大学経営力創成研究センター年報編集委員会: 63-75.
- 中沢孝夫. 2012. グローバル化と中小企業. 筑摩選書. 筑摩書房.
- 江口政宏. 2018. 「人手不足の実態と中小企業の対応」商工金融2018年7月号. 一般財団法人商工総合研究所.
- 田口 直樹. 2013. 「中小企業のグローバル化と事業領域の拡大：金型産業を事例として」商工金融2013年1月号. 一般財団法人商工総合研究所.
- 高井透, 神田良. 2012. ボーン・アゲイン・グローバル企業の持続的競争優位性に関する研究. 情報科学研究 (21). 日本大学商学部情報科学研究所: 5-32.