

|              |                                                                                                                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | ベトナム人材の育成から始まった当社の海外展開と地域創生                                                                                                                       |
| Author(s)    | 西島, 大輔                                                                                                                                            |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 35: 10-13                                                                                                                            |
| Issue Date   | 2020-10-31                                                                                                                                        |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                                  |
| Text version | publisher                                                                                                                                         |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/17444">http://hdl.handle.net/10119/17444</a>                                                                 |
| Rights       | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description  | 一般講演要旨                                                                                                                                            |



## ベトナム人材の育成から始まった当社の海外展開と地域創生

○西島大輔（株式会社中農製作所）

d.nishijima@nakanos-s.co.jp

### 1. はじめに

中小企業の海外展開については様々な課題がある。日本経済団体連合会（2013）では（①海外実務を任せる人材確保②現地従業員の管理職層への育成と定着③信頼できるビジネスパートナーの確保）の3点が、中小企業庁（2011）では（①情報収集・提供②マーケティング③人材の育成・確保④資金調達⑤貿易投資環境の改善）の5点の課題が指摘されている。弊社は、ものづくりの街東大阪で1949年創業し、71年に渡り精密加工を行ってきたが、ベトナム人材の育成から始まった海外進出とビジネスモデルの構築により、上記課題を克服してきた。2020年現在で70名の社員が在籍しており、内ベトナム高度人材18名（在留資格は技術・人文知識・国際業務）、技能実習生7名（在留資格は技能実習生）が在籍している。2017年にはベトナムホーチミンに子会社を設立し初年度から黒字化することができている。

本論文ではこのビジネスモデルについて、客観的な視点で考察し中小企業における海外展開と地域創生について報告する。

### 2. ベトナム人材の育成

#### 2.1. 初めてのベトナム人技能実習生の採用

2004年当時、弊社の売上構成比率の約80%を自動車用トルコンクラッチ部品が占めていた。自動車部品の製造においては、ライン生産で、NC旋盤3台と圧入機を並べて加工する構成となっている。加工のサイクルタイムは1分弱で完成品となり、1ラインで定時稼働すれば600ヶほどの生産ができる。この量産品を加工する上で一番問題となるのが社員の定着である。日々繰り返し加工するこのラインは、3か月ほど教育すれば、一人前に加工できるようになり、3年すれば飽きてきてしまう。又、当時はJIT（ジャストインタイム）生産（トヨタ生産方式）が自動車メーカーで主流となっていた。しかし、このJIT生産に対応するためには、弊社のような中小企業では夜間も稼働しなければならず、労働環境は更に過酷な状況で、新卒入社でも3年間もすれば辞めてしまうことが多かった。このような経営課題を持った弊社が、技能実習生という在留資格で海外から人材を採用できることを知り、実習期間も3年ということで、弊社の自動車ラインで学んでもらえばwin-winの関係を構築できると思い採用に踏み切った。弊社では手先が器用でまじめなベトナム人の受け入れを決定した。

#### 2.2. ビジネススタイルの変更と高度人材の育成

自動車業界においては毎年値下げがあり、一般的には値下げに対応するため、改善活動で原価低減するが、毎年あるため中小企業の改善力ではコストダウンの要求には到底追いつかない。そのための対

策として、更なる注文量の確保をするという選択を取った。値下げすることにより利益率は悪化するが、新たな注文の増加により利益金額は向上するようになったが、この方法が一番やってはいけないことであった。気づいたときには売上構成比率 80% 越えというボリュームになっており、毎年の値下げ金額は大きく膨れあがっていった。又、値下げ交渉においても、当然不利な状況となり（引き上げられると経営が成り立たないため）要求通りに応じなければならなくなる。

この悪いスパイラルを抜け出すためには、自動車部品の売上比率を変えていくしかなかった。そのため、自動車業界以外へ営業活動を進めていくことになる。この時、新たな業界として飛び込んでいったのが、半導体製造装置、産業ロボット、医療機器などの業界である。これらの業界は自動車業界とは違い、多品種少量品が主流であった。そのため、弊社のものづくり（量産品）においても変化が求められ、多品種少量品の製造において、毎回違う製品を加工しなければならず、材質、形状、設備、刃物など幅広い技術を持っていなければ対応できない。多品種少量品となれば、技術指導が 3 年のベトナム技能実習生では到底追いつかず対応できなかった。

この問題を解決することができたのが、高度人材という採用制度である。この制度は海外から高度な教育を受けた人材を採用することができ、ビザも更新することができる。給料については大卒と同様にしなければならないが、弊社の海外人材採用目的は、人件費を抑制するものではなかったため、すぐに採用に至った。

### 3. 海外進出とビジネスモデルの構築

#### 3.1. 海外進出に至る経緯

2008 年に採用した 4 名の高度人材は、大変優秀なメンバーでハングリー精神を持ち技術力を向上させていった。又、リーマンショック後であったことも重なり、苦労を共に経験しており、日本人との信頼関係が構築できていた。その後も彼らの優秀な実績に伴い、ベトナム人の高度人材を増加させた。（この 4 名は現在 2 名がベトナム子会社の社長、副社長となり、残りの 2 名は日本本社の生産部長と係長で、弊社の重要なポストを担っている）

2013 年に「我が社の 10 年後」というテーマで一泊研修を行った。当時は 50 名ほどの従業員であったため、7~8 名で 7 チームに分けて SWOT 分析（Strength 強み、Weakness 弱み、Opportunity 機会、Threat 脅威）を行い 10 年後のイメージを発表する研修である。この時、高度人材で構成されたチームからベトナム進出という提案がなされた。弊社はこの提案を機に、海外進出へ動き出した。

#### 3.2. ビジネスモデルの気づき

中小企業が海外進出する際には様々な課題が存在するが、弊社のビジネスモデルにおいては、資金調達、海外進出における人材不足、現地情報などの課題がクリアされている。

このビジネスモデルが構築される発端となったのが、2011 年にベトナムホーチミンで開催された展示会「MTA ベトナム 2011」である。この展示会では JETRO（日本貿易振興機構）が JAPAN パビリオンを設置し、約 20 社の日本の中小企業が出展しており、



図 1 MTA ベトナム 2011 出展写真

開催中あることに気づいた。それは、弊社のブースが他のブースに比べて非常に人気が高かったことだ。弊社のブースでは日本で製造している金属部品を展示していたが、他のブースでも同様な展示方法であるにもかかわらず人気があった。ブースから少し離れて客観的に観察しているとすぐに明らかとなった。他のブースでは日雇いの通訳の方がプレゼンしていたが、同社では展示している部品そのものを製造しているベトナム人自らがプレゼンをしていたからだ。（彼らは誇らしげに技術を説明していた）日本で製造している高技術部品を同国のベトナム人が製造していることに興味を持っていたのだ。そして、会期中に MYTAN という会社の社長がブースに訪れた。この社長は元々教員であったが金属加工に興味を持ち、これからのベトナムでのモノづくりの重要性を理解されていた。モチベーションは非常に高く、彼は展示している部品を手に取り、熱く語りだして取引したいと懇願された。この出来事からビジネスモデルの構築を考えることとなった。



図 2 MYTAN 工場内

### 3.3. ビジネスモデルの構築

弊社のビジネスモデルは、日本で育成したベトナム人が、現地ローカル企業に対して、弊社の部を製造するために必要な技術と品質を指導し、日本本社へ供給するというものである。

これにはいくつかのポイントがありまとめておきたい。

弊社から見たメリット

- ① ローカル企業へ製造委託するため、初期投資費用（設備）が抑制できる
- ② 自社の製造方法を指導し委託するため、顧客にも安心してもらえる
- ③ トラブルが発生した場合は、弊社（国内）で製造していたためフォローできる
- ④ 顧客との価格交渉が自社主導でできる。（弊社で部品加工しているため海外に移管するかは弊社判断で選定し提案できる。わずかでも原価低減になれば了解してもらえるケースが多い）
- ⑤ 長年の技術の蓄積がある日本の工法のため、無駄な作り方がない  
（現地任せになると加工工数が長くなる）
- ⑥ 現地の人件費で製造するため、原価が安い

現地ローカル企業のメリット

- ① 安定した仕事を確保できる
- ② 製造工法まで教えてもらえるため、他社の部品にも水平展開できる
- ③ 技術力の高い部品を製造しているため、他社へのPRにもつながる

これらのメリットを活かし、駐在員事務所3年後には、様々な課題（製作は図面を用いて行うが日本語のニュアンスが通じず翻訳に手間取る、環境の違いで日本と同様の加工方法だが加工精度がでない、日本では材料や刃物が簡単に入手できるがベトナムでは入手が難しい）があったものの、年間約1億円程度の購入まで進めることができた。そして、4年目に正式に駐在員事務所から法人化へ切替、今までは弊社が購入窓口となっていたのを子会社に変更し、子会社から弊社が購入するようになった。こ

のにより、子会社の中農プレシジョンでは、初年度から1億円の売上確保と黒字化を達成した。

### 3.4. 弊社のビジネスモデルと地域創生

地域創生についても様々な考え方ある中で、弊社のビジネスモデルと地域創生へのつながりを考察する。まず、国内における海外人材の育成について、弊社では海外人材に日本の高い技術を教育している。彼らはいずれベトナムへ帰国し（日本に永住すること決めている人材もいる）ベトナムの経済発展に貢献することになる。また、現地のローカル企業への技術指導と部品加工の委託についても、技術力の向上と、経営基盤の強化につながっている。それ以外にも、現地ローカル企業との情報交換、人の交流も含めて、弊社のビジネスモデルがベトナム経済の発展と地域創生につながっていると確信している。

技術流出の懸念についても考えを述べておきたい。弊社のような金属加工では、オンリーワン技術がない限り、ある程度の技術ノウハウと最新の設備があれば時間をかければ高難度の部品の製造が可能である。また、部品加工においては幅広い地域で行われており技術の進化は速い。しかし、技術とは教えられてできるものではなく、チャレンジすることにより新たな技術が生まれてくるものであり、様々な課題に果敢にチャレンジするプロセスそのものが技術だと考える。従って今回のビジネスモデルは、全く無いとは言えないものの技術流出につながっているとは考えにくい。

## 4. まとめ

今回の取り組みで見えてきたことが3点あり、まとめておきたい。

第1に、このような海外展開は狙って出来たものではなく度重なる経営課題の壁を乗り越える度に積み上げてできたものである。同じような環境の企業が取り組んでも、それはまた違ったものになる可能性が高い。

第2に、海外進出するために人材を育成したのではなく、人材育成を行う過程で、育成された人材を活用して海外進出を果たしてしまうことである。中小企業の海外展開では海外に進出するための豊富な人材がいなく、経営者自らが行動しなければならない。海外展開する地域の人材を日本で育成し信頼関係を構築することで、海外展開を優位に進めていくことができる。中小企業の海外展開にはマッチしているのではないだろうか。

第3に、弊社のビジネスモデルについて、ベトナム社員の夢や希望と会社の成長がリンクしている。自国に会社を作りたいという想いと経営目標をリンクすることで良い結果を生み出している。弊社の子会社社長はダナン出身者であるが、将来ビジョンで2022年ベトナムダナンへの進出が決定している。これも子会社社長の夢から決定したことである。

最後に、地方企業の海外展開と地域創生について、弊社の取組事例は、中小企業の経営課題、海外展開に関して、社内で働く人材がキーマンとなっている。著者は、中小企業でこそ人材が育つから新たなビジネスが展開できると信じており、そのような環境を作り出すことが経営において重要であると考えている。今回の報告が地方企業の海外展開と地域創生の研究の一考になれば幸甚である。

## 参考文献

- [1] 日本経済団体連合会、「中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応」、(2013)。
- [2] 中小企業庁、中小企業海外展開大綱、(2011)。