

外国人材受入れと中小製造業の海外進出

—脱中国と東南アジア人材の活用—

清宮克良*

1. はじめに
2. 先行研究
3. 外国人材受入れと海外進出の諸要素
4. ケーススタディ
5. 分析
6. 提言

1. はじめに

1985年のプラザ合意で円高が進み、日本は構造不況に突入し、モノづくりニッポンの象徴である製造業は1990年代から主に中国に生産を移管させていった。大手製造業が中国に移管するのに伴い、系列の中小製造業が移管するケースも目立った。一方、1990年に施行された改正入管法の在留資格で10の在留資格が新設され、法務大臣告示で団体監理型外国人研修制度が発足。1993年には特定活動に「技能実習」が追加、技能実習制度が創設され、「技術移転による国際貢献」を目的とする同制度のもとで中国を中心に研修生・技能実習生を受入れていった。

ところが、2008年のリーマンショック後、円高の進行などで製造業の海外進出が再び進む中、中国の政治リスクの高まりや人件費の高騰、尖閣諸島問題に端を発した2012年の反日デモの影響で中国以外のベトナムなどに生産拠点を分散するチャイナ・プラスワンの経営戦略が広まった。この頃から外国人材の受入れも中国からベトナムをはじめ東南アジアに比重が移り、2017年には技能実習生の数はベトナムが中国を抜いて脱中国の傾向を示すようになった。2018年の改正入管法で「特定技能1号」「特定技能2号」の在留資格を追加し、2024年に技能実習法に代わって「人材育成と人材確保」を目的とする育成就労法及び改正入管法（特定技能制度の見直し）が成立した。

1990年代からスタートした技能実習など外国人材受入れ制度を活用した中小製造業には2008年のリーマンショック以降、脱中国の流れのなかでベトナムなど東南アジアから受入れた外国人材を活用して海外進出する事例がみられるようになった。そこで、本研究では、リーマンショック以降、中小製造業におけるアジア進出は為替だけではなく人材が要因となっていることに着目、東南アジアから外国人材を受入れている中小製造業7社のケーススタディから海外進出における戦略などを分析し、東南アジア人材を活用したグローバル化の意義を考察する。

2. 先行研究

中小企業論の先行研究として、関（2017）では日本の中小企業がバブル崩壊、アジア通貨危機、リーマンショック、東日本大震災などで困難が続く中、中小企業の経営者の奮闘ぶりとともに、起業が少なく事業承継もできず減少する製造業の苦悩も描かれている。1985年から1987年ごろにかけ、プラザ合意後の円高で日本製造業は構造転換が起き、バブル経済をくぐり抜けた90年代初めごろから一気に製造業のアジア、特に中国移管が開始さ

れたと言及、それ以降は「中国・アジア」の要素に加え、「高齢で、豊か」「ITS」「環境」の諸要素の重大性が高まっていると論じている¹。服部（2016）は、グローバル不況のなか、活路を見出すために中国日系企業も戦略展開の渦中にあり、経営リスクを避けるチャイナ・プラスワン戦略としてインド、ベトナム、タイなどを有力候補とあげ、特にベトナムについては人材育成のための研修・訓練による能力向上、製造部門における職場・チームによる仕事観の醸成など期待できる態勢をもっていると指摘している²。

中小製造企業の海外進出について、守屋（2017）は海外進出で成功を収めている中小企業の特徴を①ものづくりの経営資源②日本で培われて出来がった静的経営資源と述べていることに言及し、これらは製品技術と生産技術を首尾よく現地に移転し、日本国内と同じパフォーマンスを再現していることで言及している³。また弘中・寺澤（2023）には、中小企業がベトナム人技能実習生を受け入れ「内なる国際化」を図り、これを契機に海外展開を意識し始め、ベトナムでの工場設立に乗り出すような「外へ出ていく国際化」の実現可能性を指摘している⁴。井上（2015）は、中小企業の海外展開における人材確保・育成対策として「管理候補者として外国人留学生の確保」、「外国人技能実習制度の卒業生の確保」をあげている⁵。

村上（2023）では、中京経済圏の自動車部品・金型メーカーの1社がベトナム、インドネシアに海外進出し、事業の国際化を図るとともに、海外事業拠点の社員を日本の工場で受入れて教育する実習制度を行っていることを例にあげ、海外拠点における人材育成が生存への鍵であると指摘している⁶。

3. 外国人材受入れと海外進出の諸要素

3-1 高度成長期以降の外国人材受入れ法制と在留資格の変遷

第二次世界大戦後、日本の外国人材の受入れの基本的対応は、外国人労働者を受け入れないことを口頭了解した1967年の「第一次雇用対策基本計画」の方針が、1973年の「第二次雇用対策基本計画」、1976年の「第三次雇用対策基本計画」まで踏襲された。それが1988年の「第六次雇用対策基本計画」において、高度な技能を有する外国人（専門的・技術的分野の外国人）は優遇して積極的に受入れ、これ以外の外国人（単純労働者）は慎重な受入れ方針が示された。この方針に沿って技能実習生の制度を構築し実質的に受入れをしてきた経緯がある（万城目2016、上林2018）。

高度経済成長期以降の外国人材受け入れ法制と在留資格の変遷は次の通りである⁷。

1982年 外国人研修生の在留資格が創設

1990年 改正入管法の在留資格を再編、10の在留資格が新設。法務大臣告示で団体監理型外国人研修制度発足

1993年 特定活動に「技能実習」が追加され技能実習制度が創設

2009年 改正入管法で「技能実習」が在留資格として創設され労働関係法令が適用

2012年 高度外国人材受入れの高度人材ポイントが導入

2014年 在留資格「高度専門職」が創設、「技術・人文知識・国際業務」に一体化

2017年 外国人技能実習機構が設立、適正な実施と実習生の保護を図る技能実習法が成立

2018年 改正入管法で「特定技能1号」「特定技能2号」の在留資格を追加

2024年 技能実習法に代わる育成就労法と改正入管法が成立

3-2 在留外国人数・雇用状況届出数

厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況（2023年10月末）によると、日本における外国人労働者数は204万8,675人となり、届出制度が始まって以降、過去最高を更新した。前年より22万5,950人（12.4%）増加し、伸び率も前年の5.5%から6.9ポイント上昇。これはコロナで入国制限を解禁し増加傾向にあることを示している。

国籍別の割合は、ベトナム25.3%で全体の4分の1を占め、中国19.4%、フィリピン11.1%、ネパール7.1%、ブラジル6.7%、インドネシア5.9%、韓国3.5%、ミャンマー3.5%、タイ1.8%となっている。外国人労働者の国籍別の推移をみると、2019年に中国を抜いてトップになったベトナムの伸びが大きい。

在留資格別の割合は、「身分に基づく在留資格」（永住者や日本人の配偶者等）30.1%、「専門的・技術的分野の

在留資格）（「技術・人文・国際業務」、「特定技能外国人等」）29.1%、「技能実習」20.1%、「特定活動」3.5%となっている。「技能実習」の国籍別に限ると、2017年に中国を抜いてトップになったベトナムが209305人で40.4%を占める。「技能実習」の都道府県別の比率を見ると、50%を超えるのは宮崎、青森、徳島、愛媛、高知、熊本、鹿児島、鹿島の7県、40%台は北海道、岩手、秋田、富山、福井、鳥取、香川、大分の8道県になっており、地方圏における技能実習の比率が高くなっている。

産業別の割合は、製造業27%、サービス業15.7%、卸売業・小売業12.9%、宿泊業・飲食サービス業11.4%、建設業7.1%となっている。産業別事業所の割合は、卸売業・小売業18.7%、製造業17.2%、宿泊業・飲食サービス業14.3%、建設業12.4%となっている。事業所規模別の割合は、「30人未満」36.1%と最も多く、「100～499人」23.3%、「30人～99人」19.3%、「500人以上」17.4%となっている⁸。

3-3 製造業の事業所数、従業員数の推移

本研究の対象となる中小企業の業種は製造業である。これらの事業所数、従業員数の推移について「経済センサス活動調査」（以前は事業所事業所調査報告などの名称）⁹をもとに整理する。

製造業は1951年の事業所数は49万4591事業所であったが、86年には87万4471事業所（従業員数1334万1836人）を数えてピークに達したが、製造業のアジア、特に中国移管が開始され、2016年には45万3810事業所（従業員886万4253人）とほぼ半減となり、1951年よりも下回った。2021年では41万2617事業所（従業員880万3643人）になっている。

製造業の中小企業は職人技術を活かした特殊加工や少量多品種生産を得意とし、大企業では実現が難しいニッチな市場を支えてきた。例として、金型産業や精密機械部品製造では、世界的に競争力のある中小企業が数多く存在している。

しかし、製造業の中小企業数が減少している主な理由は、国内市場の縮小や労働力不足、グローバル競争の激化、そして技術革新への対応が遅れにあるといわれている。また、後継者不足や資金力の限界などの内部留保に加え、新型コロナや環境規制といった外部要因が影響しているとの指摘もある（関2017）。

3-4 中小企業の海外進出の現状と推移及び課題

日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査～「全国中小企業動向調査・中小企業編」2023月1～3月特別調査～」（2023年6月1日）では、海外展開を行っている企業は全体の18.0%で、「海外展開を行っておらず、関心もない」企業は71.3%に上る。また、国内回帰を行った件数の推移をみると、2020年以降で増加が目立つ¹⁰。

海外展開の形態別の開始時期を見ると、海外直接投資では、「2010年代」（50.0%）の割合が最も高く、次いで「2000年代」（25.6%）となっており、2000年代以降が約8割を占める。進出先を見ると、海外直接投資では、中国（香港・マカオを除く）が44.5%でトップ、次いでベトナム19.8%、タイ18.6%と続く。海外展開の予定または関心のある国・地域を尋ねたところ、ベトナムがそれぞれ3割超と最も高く、次いで北米（米国・カナダ）、中国（香港・マカオを除く）の順になっている。

海外展開の予定または関心がある企業に、これまで海外企業を行ってこなかった理由を尋ねたところ、「人材がない」が53.1%と最も多く、次いで「販路を確保できない」（48.6%）、「海外にどんな需要があるかわからない」（38.1%）になっている。

リーマンショック（2008年）後の円高の進行、東日本大震災後に生じた生産拠点分散化、電力料金の上昇などを背景として、製造業企業の海外進出が加速している。これらのほかに海外進出する企業が増加している背景としては、国内市場の縮小と新興国市場の拡大、新興国の技術水準の上昇などが指摘される。2000年度と2010年度の状況を比較すると、大企業は、海外進出している企業の割合が増加しており、半数を超えている。中小企業も大企業を上回る勢いで増加しており、全体に占める割合も大企業に比べれば低いものの約2割となっている。日本型下請生産システムの下では、元請企業が海外進出した場合には、下請企業の受注は減少することが考えられる。初めて海外進出する際に元請企業の要請があったか否かを聞いたところ、大企業の下請企業では7割弱、

中小企業の下請企業では約 5 割の企業が「要請があった」と答えており、元請企業の要請を受けて海外進出する企業が多いことが確認できる。ただし、下請企業では、元請企業の要請が無くても海外進出に踏み切っている企業が相当数存在しており、大企業で 2 割、中小企業で 3 割に上っている。この背景として、元請企業が海外進出し、国内受注の減少を懸念した下請企業が、元請企業の要請の有無にかかわらず、海外需要に活路を見出そうとしていることが考えられる（内閣府「平成 25 年度（2013 年次）経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－経済の好循環の確立に向けて－」）。

4. ケーススタディ

外国人材受入れと海外進出の諸要素を踏まえ、製造業分野の中小企業 7 社を対象とした定性調査である。調査は 2024 年 7 月、8 月にかけて実施、対象企業全ての本社及び工場を訪問し、各企業の経営者や外国人材のインタビューを通じてデータを収集した。

(表 1) 調査対象の中小製造業 7 社のインタビュー日時など				
企業名	2024 年 調査日	インタビュー対象者	方法 (場所)	時間
本多プラス	7月31日	社長、総務部長	面談 (本社工場)	2 時間
扶桑鋼管	8月23日	取締役 (子会社専務)	面談 (子会社)	2 時間
長井技研	7月25日	社長、現地法人社長	面談 (本社)	2 時間
カツデン	7月24日	社長	面談 (工場)	2 時間
小金井精機製作所	7月8日	社長	オンライン	1 時間半
三光製作	7月18日	社長	オンライン	1 時間
三光製作	9月17日	取締役	面談 (本社工場)	1 時間
リード技研	8月26日	社長	面談 (本社)	1 時間半

※小金井精機製作所は2021 年10月29日に社長と面談 (1 時間半)

4-1 本多プラス株式会社 ベトナム人材がつなぐデザイン品質とグローバル戦略

歴史的な決戦場跡地とアートな感覚の本社工場

本多プラス¹⁾の本社は愛知県新城市にある。東海道新幹線の JR 豊橋駅で JR 飯田線に乗り換え、15 番目の三河東郷駅の目の前が本社である。武田騎馬軍団の進撃を織田・徳川連合軍が鉄砲隊で待ち構えた長篠・設楽原の戦いの決戦場跡から程近くに全館クリーンルームのモダンな大宮工場が建つ。工場に入ると、本多プラスの製品を紹介するコーナーがあり、そのアートな感覚に決戦場跡の歴史エリアであることをしばし忘れる。

大宮工場でヒアリングに応じた本多孝充社長はロック音楽を愛し、ロンドンの大学院で MBA (経営学修士) を修了した。東京・表参道にデザインオフィスを開設し、プラスチック成形会社にデザインの要素を取り入れてきた。

本多家は代々、愛知県の奥三河地方でみそやしょうゆの醸造業を営んできた。戦前、祖父の正造氏が引き継いだ、お家騒動の末、実家を追い出された。正造氏は台湾に移住し、紅茶を湿気から守るため、内側をアルミ箔 (はく)、外装をセロハンにした「プライニウム包装」を事業化した。戦後、新城市に戻り、「本多セロファン工業所」(後に本多プラス) を設立。父で二代目の克弘氏 (現会長) が継承し、筆サヤや筆ケースをはじめ、ナイロン製修正液ボトルを量産して事業を軌道に乗せた。

2011 年に孝充氏が三代目の社長に就いた。地元を本社に事業展開することに聞くと、「悩みは人材の採用と育成」と言う。その背景について、東海地域にはトヨタに代表される自動車産業の集積地で人材もそこを中心に流れる傾向があると指摘する。その悩みがベトナムの出会いにつながった。

人事担当者が愛知県豊橋市の商工会議所でベトナム・ホーチミン市の送出し機関「エスハイ」のレロンソン社長の講演を聞いたことをきっかけに、本多社長が 2012 年 12 月、ベトナムのホーチミン市に赴いた。「祖父が台湾

で事業を起こしたことを思い出した。ベトナムが気に入ри、ここから事業展開できると思った」と振り返る。

全館クリーンルームで現地生産

孝充氏の義兄にあたる常務の竹中公一氏も翌年1月に赴き、ホーチミン市から車で45分ほどにあるドンナイ省ビエンフォアンのアマタ工業団地にクライアント企業など日本企業の工場が多いことに着目。2013年12月、現地法人「本多プラスベトナム」を設立した。竣工された工場は新城市の大宮工場とそっくりな造りの全館クリーンルームを備える。

本多プラスベトナムの陣容は130人で日本人はトップの竹中常務だけで残り、あとは全員ベトナム人だ。GMは名古屋商科大学卒業して日本企業に勤務した経験があり、工場長は他社の元実習生で本多プラスの元実習生の女性と日本で知り合って結婚し本多プラスベトナムで勤務している。現地法人には他に本多プラスの元実習生が7人いて、他社で研修した元実習生も5人いる。

ベトナム進出と期を同じくしてベトナムの技能実習生を受入れることにした。新城市商工会の会長をしていた克弘会長が社長の頃、2002年から中国人の技能実習生を受入れていたが、実習生はベトナム人に切り替えた。

女性活躍の循環型人材モデル

2013年には技能実習生が15人だったが増加し、現在、技能実習生は82人で全員が女性でブロー成形品を成形から検査、後加工でフィルムをまいたり印刷をしたりしている。外国人材は他に「技術・人文・国際業務」の男性エンジニアが21人、本多プラスベトナムからの企業内転勤が5人いる。企業内転勤は本多プラスで研修した女性の元実習生である。5人のうち2人は管理職である。竹中氏は「ベトナムも女性の労働の意識が高くなった」という。

4-2 扶桑鋼管株式会社 外国人材が支える「素材+加工」の未来

リーダーシップで鋼管業の変化に対応

小松空港から田園地帯を通り抜けて車で20分ほど行った石川県小松市の工場団地に扶桑鋼管北陸支店と扶桑チューブパーツ（FTP）の本社・工場がある。扶桑鋼管^{1,2}の本社は千葉県浦安市にあるが、北陸は事業展開と海外進出にとって特別な意味を持つ。

日本を代表する建設機械メーカー、コマツ（小松製作所）の発祥地である小松市は企業城下町であり、建設機械関連の中小企業が多数存立している。

（表2）本多プラス株式会社の概要	
本多プラス株式会社	
本社	愛知県新城市川路字夜澄23-2
設立	1982年5月
資本金	資本金1億円
代表取締役	本多孝充
売上高	5,300百万円＝2024年6月
従業員及び外国人材	333人 内訳：営業本部18人、技術開発部20人、SCM本部21人、管理本部18人、品質保証部3人、製造本部253人（大宮工場122人、有海工場56人、第一工場19人、第二工場17人、印刷工場15人、大阪加美工場20人） ▽製造本部 ベトナム人84人：マネージャー・企業内転勤1（ベトナム法人、自社の元技能実習）、企業内転勤1（同）、技能実習82人 ▽技術開発部等 ベトナム人26人：「技術・人文・国際業務」26 ▽管理本部 ベトナム人3人：マネージャー・企業内転勤1（ベトナム法人、自社の元技能実習）、企業内転勤2（ベトナム法人）
事業内容	ブロー成形技術をコアに、化粧品から文具、食品、医薬品などパッケージのブランディング、デザイン。容器、その他の製造・販売を一貫して手掛けるクリエイティブプラスチック成形メーカー。
海外：HONDAPLUS VIETNAM（本多プラス ベトナム）	
所在	ドンナイ省 Bien Hoa city（ビエンホア市）
設立	2013年12月
資本金	1,000,000USD
代表取締役	竹中公一（本社常務）
売上高	102,364百万ドン（646百万円）＝2024年6月
従業員及び日本勤務経験者	128人 内訳：製造部85人、QC部16人、管理部15人、技術部7人、金型部5人 ベトナム人127人うち日本勤務経験者7人：GM1（ベトナム採用、名古屋商科大学卒で他社勤務）、工場長（他社の元技能実習）、製造部マネージャー1（他社の「技術・人文・国際業務」）、元技能実習2（自社）、元技能実習2（他社）
事業内容	プラスチックブロー成型品の製造・販売。金型の製造。

扶桑鋼管は建設機械や産業用機械などの部品として使用される機械構造用鋼管や特殊鋼鋼管の卸売り（素材在庫・調達・切断）を手掛けてきたが、クライアントのニーズに応じて旋盤・研磨の技術で鋼管を加工する FTP を 2008 年、小松市に設立した。扶桑鋼管は 2018 年 7 月、創業 50 周年を迎えた。創立 50 周年記念誌「鋼（はがね）を彩る」¹³のあとがきに、二代目の江村伸一社長は「鋼管業界に身を置いて 40 年の時間が経った。当初、鉄鋼業界は変化のない勝負の決まった業界だと思っていたが、今となっては、まるでジェットコースターの様にスピード感のある栄枯盛衰と、いつの間にか淘汰の進んだグローバルな業界へと変化していた」と書いている。

卸売りからワンストップサービスで国際市場に
大阪営業所の立ち上げなどで事業拡大の礎を築いた江村社長は、FPT を設立し、「扶桑鋼管グループとして『素材＋加工』のワンストップサービス」（阿部岳志 FPT 専務取締役）できる体制をつくるとともに、海外進出している顧客にも展開できる組織づくりを目指した。リーマンショック後、マイニング（鉱山）など資源関係の高騰が起こり、建設機械の需要が旺盛だったことから、2010 年 6 月、扶桑チューブパーツ・タイランド (FTPT) を設立。コマツが進出するインドネシアも建設機械の需要地として注目されていたため、2012 年 4 月、扶桑チューブパーツ・インドネシア (FTPI) を相次いで設立した。

タイとインドネシアで築く人材基盤

その際、江村社長は、「海外で勝負するには、仕入れ力を生かし、さらに、高度な加工品質を自前でコーディネートすることが必要不可欠だ」と考え、そこで思いついたのが、タイ、インドネシアの社員候補生を FTP の北陸加工センターに迎え、技能実習制度のもと、材料や加工の技術・技能を習得してもらい、卒業生を現地で採用してもらうという仕組みだった。

もともと扶桑鋼管の技能実習制度の活用は 2006 年から浦安、大阪、北陸でベトナム人の研修生を 6 人程度受入れていたことからスタートしたが、2010 年の FTPT 設立を機に、タイ人の技能実習生受入れに切り替え、2012 年の FTPI 設立からはインドネシア人の技能実習生も受入れ始めた。

（表 3）扶桑鋼管株式会社の概要	
扶桑鋼管株式会社	
本社	千葉県浦安市美浜1-9-2
設立	1968年7月
資本金	2億4000万円
代表取締役	江村伸一
売上高	18,136百万円（2024年3月）
従業員及び 外国人材	グループ410人 内訳：扶桑鋼管206人、FTP53人、FTPT91人、FTPI48人、FWX12人 扶桑鋼管▽北陸支店 うちタイ人2人：特定技能2（自社の技能実習） うちインドネシア人2人：特定技能2（同）▽大阪支店 うちインドネシア人2人：特定技能2（同）▽名古屋支店うちインドネシア人2人：特定技能2（同）
事業内容	機械構造用鋼管の卸売り及び各種加工、輸出入業務
扶桑チューブパーツ（FTP）株式会社	
所在地	石川県小松市矢田野町西32-2
本社	千葉県浦安市美浜1-9-2
設立	2008年11月
資本金	30百万円
代表取締役	江村伸一
売上高	1,532百万円（2024年3月）
従業員及び 外国人材	53人 うちタイ5人：特定技能2（自社の技能実習）、技能実習3 うちインドネシア人16人：企業内転勤2（FTPI、自社の技能実習）、特定技能7（自社の技能実習）、技能実習7
事業内容	鋼管・鋼材の加工及び販売、輸出入業務
海外：FTPT（FUSOH TUBE PARTS THAILAND）	
所在地	タイ チョンブリー県
設立	2010年6月
資本金	THB102,000千-
代表取締役	新宅裕一（本社常務取締役）
売上高	THB358百万-（2024年3月）
従業員及び 日本勤務経験者	91人 タイ人90人のうち日本勤務経験者6人：生産管理マネージャー1（自社の元技能実習）、品質管理マネージャー1（同）、元技能実習4（自社）
事業内容	現地日系企業（建設機械、産業機械、自動車、特装車両など）向けを中心にタイ国産材・日本材などの輸入材の供給、在庫管理、切断、機械加工までを一貫対応
海外：FTPI（FUSOH TUBE PARTS INDONESIA）	
所在地	インドネシア プカシ県
設立	2012年4月
資本金	IDR 30,273百万-
代表取締役	鶴見智史（本社取締役）
売上高	IDR 104,136百万-（2024年3月）
従業員及び 日本勤務経験者	48人 インドネシア人47人のうち日本勤務経験者6人：工場長1（自社の元技能実習）、品質管理マネージャー1（同）、元技能実習4（自社）
事業内容	現地日系企業（建設機械、産業機械、自動車、特装車両など）への日本材・輸入材の供給、在庫管理、切断、機械加工までを一貫対応
海外：扶桑鋼管無錫有限公司（FWX）	
所在地	中国江蘇省無錫市
設立	2018年5月
資本金	CNY15,801千-
総経理	劉佳
売上高	CNY23,290千-（2023年12月）
従業員	12人
事業内容	現地日系企業（建設機械、産業機械、自動車など）への日本材・中国材の供給・切断販売、加工品の在庫・販売、及び品質・工程管理を含めた輸出入業務

日本のFTPは現在、特定技能外国人9人は全員が自社の元技能実習生（タイ人3人、インドネシア人6人）、タイ人の主任は10年目で特定技能2号にチャレンジしている。FTPの技能実習生は10人（タイ人3人、インドネシア人7人）、FTPIからの企業内転勤は2人（元実習生のインドネシア人2人）だ。別途、扶桑鋼管も特定技能外国人4人（いずれも元実習生で、タイ人3人、インドネシア人1人）を受入れている。

タイのFTPTは新宅裕一社長（扶桑鋼管常務）のもと総勢98人。自社の元技能実習生4人、元特定技能外国人3人がおり、このうち工場長クラスの生産管理兼営業マネージャー1人と品質管理マネージャー1人はいずれも元実習生で群を抜いて優秀だという。

インドネシアのFTPIは鶴見智史社長（扶桑鋼管取締役）のもと総勢55人。自社の元実習生6人がおり、このうち工場長1人と品質管理の課長クラス1人である。

4－3 株式会社長井技研 タイで元技能実習生を活用した日本品質の創出

製造業の律義さと改善意欲

三重県松阪市の工業団地の一角に長井技研¹⁴がある。工場につながる本社事務所のトイレには「仕事を空理空論にはしない、それが現地現物だ」との標語が掲げられ、製造業の律義さと改善への意欲がうかがえる。

長井技研は1982年5月、松阪市に設立された。長井照明社長は生まれも育ちも松阪市で、祖父は木材屋を営み、父は戦死した。戦後、長井社長は「30歳代半ば、人に使われるのはアカンと思って脱サラし、独立した」と振り返る。最初は大手ガラスメーカーの製造機械をつくっていた。現在は自動車の設備を作るための生産整備が主力だ。自動車が7割、それ以外が3割の割合で生産設備をつくっている。

ベトナムでの失敗から海外に可能性探る

長井社長は日本人の従業員が少なくなり、人材不足になることを早い段階から看破していた。2003年にはベトナムのホーチミン市近郊のビンズン省に工場をつくって進出した。工場長は信頼が置ける日本人、その妻はベトナム人だった。4人のベトナム人従業員でスタートしたが、工場長の運営努力が足りなく、2年で撤退した。ベトナム進出と同時期の2004年、長井技研はベトナム人の研修生を4人受入れた。2013年までベトナム人を2、3人ずつ受け入れてきた。

ベトナムから撤退後、2009年、2010年頃、日本の空洞化が取りざたされ、当時、輸出向けの設備をつくっていたこともあり、海外進出への再チャレンジを模索していた。2011年5月にはインドネシア進出の可能性を探るため、ジャカルタ東部のブカシやチカランの工場予定地を見学に行ったことがある。図面では工場用地だったが、そこはまだ森林だった。日本企業の誘致などを当て込んだ“開発バブル”の様相を呈しており、断念した。一度撤退したベトナムで前回の南部ではなく北部のハノイ周辺も検討していたが、既存の取引先が事業を縮小しているなどの理由で取りやめた。

（表4）株式会社長井技研	
株式会社長井技研	
本社	三重県松阪市広陽町41-2
設立	1982年5月
資本金	資本金1000万円
代表取締役	長井照明
売上高	550百万円＝2024年2月
従業員及び外国人材	43人 内訳：設計部8人、製造部25人、電気制御部6人、事務4人 うちタイ人5人：特定技能1（自社の元技能実習）、技能実習4人 うちミャンマー1人：技能実習1 うちベトナム人1人：特定技能1（他社の技能実習）
事業内容	顧客からの生産設備、省力化設備、品質管理設備等のニーズに応え、設計・加工・組立・電気・試運転・据付まで一貫した生産システムを確立する生産用機械製造メーカー。
海外：NAGAI GIKEN(THAILAND) 長井技研タイランド	
所在	タイ サムットプラーカーン県
設立	2014年8月
資本金	6,000,000THB
代表取締役	長井徹也
売上高	1500万THB（60百万円）＝2023年6月
従業員及び日本勤務経験者	12人（日本人2人、タイ人12人） 内訳：製造部9人、事務3人 タイ人10人のうち日本勤務経験者10人：元技能実習2（自社）、元技能実習6（他社）
事業内容	各種設備機器・治具などの設計から据え付けまで、一貫した生産システムを確立。日本と同水準の材料と設備・工具を使い、元技能実習生が日本品質で製造。

顧客が事業展開しているタイへの進出のアドバイスする意見を受け、長井社長と二男の徹也氏が 2013 年に現地に下見に訪れた。タイは成熟している市場だが、まだ自動車などで安定して伸びる余地があることに加え、既存の取引先があることが強みだと判断し、2014 年 8 月に徹也氏が社長となって長井技研タイランドを設立した。工場はバンコク郊外のサムットプラカーン県の工業団地に構えた。同時に、2015 年に長井技研は技能実習生をタイ人に替えて 2 人を受入れた。2019 年にミャンマー人の技能実習生を受入れたが、基本はタイ人の技能実習生を受入れている。長井技研は現在、特定技能外国人、技能実習生合わせて計 7 人を受入れている。特定技能外国人はタイ 1 人（自社の元実習生）とベトナム人 1 人の 2 人、技能実習生はタイ人 4 人、ミャンマー人 1 人の 5 人だ。特定技能のタイ人は日本に来て 7 年目で「日本でこのまま働きたい」と話している。

一方、長井技研タイランドの陣容は 12 人だ。社長の徹也氏と機械設計担当の 2 人が日本人で残りの 10 人は全員が元技能実習生（自社の元実習生 2 人、他社の元実習生 8 人）である。徹也氏は「長井技研タイランドの現場スタッフの 90%が技能実習経験者。生産設備や治具の設計・製作から部品加工まで、日本の技術を習得したタイ人スタッフが日本品質で製造する」と PR する。

現地気質の課題と向き合いニーズに応える

徹也氏によると、タイ進出を決めた後、2014 年に長井技研のタイ人技能実習生 1 期生の面談をしたが、日本で実習して将来戻った時に長井技研タイランドで雇用することも念頭に置いていた。長井技研から長井技研タイランドに 15 人程度のタイ人元実習生を送ったが辞めるタイ人もいた。他社の元実習生のタイの人材紹介所を通して採用している。徹也氏は「長井技研タイランドにいる 2 人の元実習生は会社の考えを理解してくれている。元実習生の中にはタイに戻るとタイ人氣質の DNA のせいか長く続かない人間もいる」と指摘する。徹也氏は 10 年、長井技研タイランドを経営し、日系企業から「部品の単品をつくってほしい」などの相談事が増え、この 2 年ぐらいいは信用力がついて販路も広がってきたという。

4-4 カツデン株式会社 日越人材循環型モデルで新たな可能性拓く

ニッチな市場でトップに立つ戦略

上越新幹線の JR 早稲田本庄駅から車で 15 分ほどの埼玉県美里町にカツデン美里工場がある。カツデン¹⁵は本社を東京都台東区に置くが、この美里工場と島根県益田市の益田工場が国内の製造拠点である。

「時代の声に耳を研ぎ澄ませば、必ず道は拓ける」。2018 年に出版された 60 周年の社史¹⁶のサブタイトルにこう書かれている。カツデンの前身である瑞江製作所は、愛知県三河地方の西賀茂郡三好町（現在、みよし市）出身である坂田鐸司氏によって 1958 年にテレビアンテナの会社として創業された。「三種の神器」として白黒テレビがもてはやされた頃である。1969 年の東京オリンピック直後の不況からアンテナ事業に陰が見えると、従業員の声を聞いて建材部門のアルミの手すり事業に転換した。1983 年、カツデンで初となる外部用アルミらせん階段の製品が生まれた。

鐸司氏の二男である坂田清茂社長が入社したのは 1984 年である。二代目の坂田社長は東洋大学建築学科に在籍中、「東南アジアの伝統的住居の研究」をテーマにした。日本の建築学会は欧米から学ぶことが主流であり、東南アジアの研究は少数派である。坂田社長はインドネシアのスラバヤ近くのマドゥラ島で木造軸組み工法について地元の学生と共同研究をした。実際に調査をして感じたことは「アジアの人々は仲間だ」ということだった。入社後、坂田社長は営業を 2 年、設計を 7 年担当した。1993 年、東京都江戸川区の本社（当時）から埼玉県美里町の工場に初代の品質管理課長として異動、その後、生産管理システムの導入など改革を進めた。常に坂田社長の頭にあったのはニッチな市場でトップに立つ戦略だ。

坂田社長は 2005 年、中国人の技能実習生を 3 人受入れ、ピーク時には 15 人ほど研修していた。だが、2010 年に尖閣諸島での中国漁船衝突事件に端を発した反日デモを目の当たりにし、中国人実習生の受入れに難しさを感じた。その直後、生まれて初めてベトナムを旅行した。帰国すると、監理団体から「送り出し機関が溶接などでの作業でベトナム人実習生の話を持ってきている」と聞き、2011 年、ホーチミン市の送出し機関に面接に行った。カツデンアーキテックは 2012 年の初年度 2 人、翌年 3 人、さらに 3 人を受入れた。最初の 2 人の実習生が研修期間の 3 年経って帰国する時、「帰ってどうする」と聞くと、仕事がなくて困っている返答に困惑した。

元実習生雇用のためベトナムに現地法人設立

送出し機関のレロンソン社長に相談すると、「日越の架け橋になるために仕事をしている。坂田さんが会社をつくるなら受け皿になる。会社をつくってほしい」と言われ、日本で実習生の経験があることはベトナム法人にとっても役立つと判断。2014 年 6 月にカツデンアーキテククンベトナムをホーチミン市郊外のビンズン省に設立し、翌年 6 月に工場に竣工した。坂田社長は「まったく儲けを考えず、人を雇うために現地法人をつくった」と当時を振り返る。

ベトナム現地法人は現在、51 人の陣容。坂田社長の右腕である田上博史社長（本社取締役）のほかはベトナム人で、副社長兼 GM は送出し機関に紹介されたベトナムの大学卒、工場長は他社の元技能実習生が就いている。工場には自社の元実習生 2 人、他社の元実習生 2 人もいる。

日本のカツデンは現在、ベトナム人社員、技能実習生合わせて計 32 人を受入れている。埼玉美里工場にベトナム人は企業内転勤 2 人（自社の元実習生）、技術・人文知識・国際業務及び家族 3 人（自社の元実習生 2 人、他社の元実習生 1 人）と技能実習生 3 人、インドネシア人は技能実習生 16 人の 24 人。島根益田工場にはベトナム人は 2 人（いずれも自社の元実習生、企業内転勤 1 人、技術・人文知識・国際業務 1 人、うち一人は課長クラス）と技能実習生 2 人、インドネシア人は技能実習生 3 人の 7 人である。本社の設計に企業内転勤 1 人（ベトナム社員）である。

元ベトナム国家主席が工場訪問の精密部品加工

榛名山東麓の群馬県北群馬郡榛東村に小金井精機製作所前橋工場がある。2018 年 5 月 29 日、来日したベトナムのチャン・ダイ・クアン国家主席（当時）が訪問し、工場内を見学するとともに、小金井ベトナム（ハノイ市）とテレビ会議で結んで日越の人材交流の深さを示した。

小金井精機製作所¹⁷は 1943 年、鴨下祐介社長の祖父、良壽氏が小金井市で飛行機部品加工などの製作所として創業した。翌年に軍の命令で移転を余儀なくされ、機械や馬・牛を引きづって隣の国分寺市に移った。1973 年に前橋工場を開設、2006 年に本社・工場を国分寺市から埼玉県入間市狭山台に移転。現在は、狭山台工場と前橋工場の 2 拠点となっている。

鴨下社長の父、礼二郎会長は学生時代に 110m ハードルで日本選手権に出場、陸上でドイツに留学した経験を持つ。叔父の源太郎氏（礼二郎氏の兄）は慶応大学を卒業後に三越に入り洋酒の輸入を担当していた。その後、源太郎氏が三越を辞めて小金井精機製作所に戻り、ドイツ留学後に大阪体育大学に就職していた礼二郎会長を呼び寄せた。

鴨下社長によると、礼二郎会長はドイツにいて世界レベルのナショナルチームを近くで見ていたせい、「世界に臆するところがなかった」という。叔父の源太郎氏がオートバイ好きだった縁から本田技研工業（のちのホンダ）の二輪車部品の加工販売を手掛けた。これがきっかけで精密部品加工を事業の柱に据え、ロールスロイス社向けのジェットエンジン、イルモア（メルセデス・ベンツ）や BMW の F1 部品、アウディ試作部品などを受注するようになった。

鴨下社長は大学卒業後に三菱自動車に 4 年間勤務していたが、「歯車の一つでは何もできない。大きな会社には限界がある。小さなフィールドでも自分が思いっきりできるならそこで頑張りたい」と 1999 年に小金井精機製作所に入社。2007 年 6 月、二代目社長の礼二郎会長に代わり、三代目の社長に就いた。外国人材は 2000 年、礼二郎会長の判断でインド人を前橋工場で採用した。当時、インド人の技術的な潜在能力が注目されていたためだが、運転免許がなく行動範囲が制限され、日本語の問題もあって辞めてしまった。

ベトナムの理系大学卒を積極採用

2006 年に礼二郎会長が取引先幹部から「ベトナムの大学の教授が理系のベトナム人学生の就職先がなくて困っている」との話を聞き、2007 年にハノイで入社案内会を開いて 8 人の学生を在留資格「技術・人文・国際関係」で採用した。ベトナム人一期生は真面目で優秀だったが、現場は大混乱した。「なんでベトナム人を採用するのか」と辞職した日本人従業員もいた。4、5 年経って何とかやっていけるようになった。小金井精機製作所は業務内容や給与、福利厚生は外国人と日本人は同じだ。日本での生活や社風がベトナム人学生の後輩に広がり、次の 2010 年の採用にも多くの応募があった。

両工場のプログラミング部門の主力メンバー 2 人が家庭の事業で帰国することになり、彼らを引き留めようとベトナムに現地法人を設立することを考えた。鴨下社長は「一般的に、海外法人をつくるのは『人件費が安い、そこに仕事がある、親会社が海外にいった』との 3 つの理由に当てはまる。弊社はどれにも当てはまらない。単なる雇用の継続のため。彼らが長く勤めてくれるために海外法人を設立した」と話す。

ベトナム人本社社員が現地法人を経営

(表 6) 小金井精機株式会社概要	
小金井精機製作所株式会社	
本社	埼玉県入間市狭山台4-16-13
設立	1943年12月
資本金	資本金8000万円
代表取締役	鴨下祐介
売上高	3900百万円＝2024年7月
従業員及び外国人材	290人 内訳：製造部255人、営業部8人、総務部27人 工場別▽狭山台工場140人うちベトナム人16人：「技術・人文・国際業務」16（ベトナム大卒）▽前橋工場150人うちベトナム人21人：「技・人・国」21（ベトナム大卒）
事業内容	F1やインディカー・マシンの心臓部であるエンジンの精密加工を始め、主要部を構成する高精度部品を世界のトップ企業に提供している精密機械製造メーカー。
海外：KOGANEI VIETNAM（小金井 ベトナム）	
所在	ハノイ市 Me Linh district（メリン区）
設立	2014年12月
資本金	6800万円
代表取締役	Bui Binh Dan
売上高	5785百万ドン（37百万円）＝2024年6月
従業員及び日本勤務経験者	ベトナム人12人うち日本勤務経験者 8人：社長1（自社の元「技・人・国」）工場長1（同）、工場マネージャー1（同）、社員5（同）
事業内容	ソフトウェアの加工

2014 年 12 月、ハノイ市に現地法人「小金井ベトナム」が設立した。主力メンバー 2 人のうち、2009 年採用の ブイ ビン ダンさん（ベトナム国家大学ハノイ校）は社長に就き、2007 年採用のクワッ テ クオンさん（ハノイ 建築大学）は関連会社の社長になっている。他に 6 人も小金井精機製作所の勤務経験者だ。小金井ベトナムは現在、総勢 12 人のベトナム人の従業員数で小金井精機製作所の加工用プログラムを作成している。小金井ベトナムでは懇親会があると辞めたベトナム人を含めたネットワークがあり、社員数を越す 40 人が集まるという。小金井精機製作所はエンジニア 260 人、管理職合わせると 290 人。現在、在留資格「技術・人文・国際業務」のベトナム人 37 人（狭山台工場 16 人、前橋工場 21 人）が勤務している。このうち、狭山台工場の 2 人、前橋工場の 1 人が製造部主任となっている。

4-6 三光製作株式会社 表面処理技術と人材活用でベトナム進出

「ざ・めっき」の追及を経営ビジョンに掲げる

モノづくり都市、静岡県浜松市に三光製作¹⁸はある。ホンダ、ヤマハ、スズキと世界を代表する三大バイクメーカーが発祥した浜松市周辺には部品製造工場が多く、それらの部品にはめっきが欠かせない。「ざ・めっき」の追及を経営ビジョンに掲げる三光製作には今や多種多様な表面処理の発注が舞い込む。

山岸洋一社長は横浜国立大学で物質工学を学び、大手自動車部品メーカーに勤務した後、三光製作に入り、2002 年に 31 歳で 3 代目の社長に就いた。祖父の山岸二郎氏は、太平洋戦争時は飛行機乗りで終戦後に故郷である長野県の伊那谷に戻ったが、仕事がないため、天竜川を下って妻の地元である浜松に来了。当時、浜松はホンダの創業者、本田宗一郎氏らが登場し、スタートアップの街の様相を呈しており、「めっきが面白そうだ」と 1953 年に三光鍍金（後に三光製作）を設立した。

創業 40 周年を迎えた 1992 年に娘婿の登代治氏が二代目社長に就任したが、58 歳で亡くなり、生まれた時から町工場の跡取り息子として育てられた洋一氏が社長を引き継いだ。

（表 7）三光製作所概要	
三光製作株式会社	
本社	静岡県浜松市中央区上島 2-5-20
設立	1953 年 2 月
資本金	資本金 1000 万円
代表取締役	山岸 洋一
売上高	
従業員及び外国人材	60 人 うちベトナム人 6 人 ：「技術・人文・国際業務」3 人（日本の大学卒 1 及び専門学校卒 2）、特定技能 2（自社の元技能実習）、技能実習 2
事業内容	めっき、アルマイト、研磨など金属・樹脂の表面処理加工メーカー。めっき及びその技術を進化させ、独自の技術と管理システムのもと、品質・コスト・納期・環境管理を一括商品として徹底的にこだわり、付加価値を提供する。
子会社	株式会社吉田鍍金工業所（静岡市駿河区）
海外：ENSHU SANKO VIETNAM（遠州三光ベトナム）	
所在	ベトナム バクニン省 Que Vo district（クエヴォ郡）
設立	2011 年 4 月
資本金	3,500,000USD
代表取締役	山岸 洋一
売上高	
従業員及び日本勤務経験者	100 人 ベトナム人 99 人のうち日本勤務経験者 5 人 ：副社長 1（「技・人・国」で本社採用、東京農工大修士）、元技能実習 2（自社）、元技能実習 2（他社）
事業内容	めっき、アルマイト、研磨など金属・樹脂の表面処理加工

ベトナム人大学院生との出会いが決め手

「世界で勝負できるのは、めっきしかない」との信念で創業 50 周年を機に新生産システムや新排水処理プラント稼働させていった。東京農工大と共同研究していた時、ベトナムから国費留学で博士課程に在籍していたヴィエン氏と知り合った。2008 年のリーマンショックで就職が厳しくなる中、ヴィエン氏から「三光製作で雇ってほしい」と連絡があった。ヴィエン氏はホーチミン工科大学でも表面処理の研究をしていて、ドンズー留学生で日本語も堪能だった。ヴィエン氏は 2 年間、三光製作で現場の仕事を覚えた。

ちょうど海外進出を考えていた頃であり、ヴィエン氏の存在はそれに弾みをつけた。現地調査したところ、ホンダやヤマハのバイク工場などのあるベトナム北部に仕事のボリュームがあると判断。投資計画書などベトナム

進出を本格化させて 2011 年、ハノイ近郊のバクニン省に遠州三光ベトナムを設立した。山岸社長自ら現地法人の社長となって陣頭指揮を執り、ヴィエン氏は副社長として採用などにあたり、ベトナム流の人事総務の仕組みをつくってきた。

ベトナム現地法人への勤務希望者を本社採用

浜松市は外国人集住都市会議（全国 11 都市）の中核であり、日系ブラジル人らがかねてより自動車やオートバイなどの下請け企業で働く外国人材受入れの先進地域でもある。三光製作は 2006 年からインドネシア人技能実習生を受入れていたが、ベトナム進出を機に本社でベトナム人技能実習生を 2011 年から受入れ、3 年経って帰国したら遠州三光ベトナムに勤務するサイクルを考えていた。現在、遠州三光ベトナムには 100 人いるが、三光製作出身はヴィエン氏のほか、元技能実習生 2 人である。これまで 30 人ほどのベトナム人実習生を受入れているが、母国で起業したり、日本の他社で勤務したりしているという。

三光製作には、現状、7 人の外国人材を受入れている。「技術・人文・国際業務」は 4 人。うち 1 人は岐阜県の製造業の会社からの転職組で日本語能力 N1 を持ち、将来は遠州三光ベトナムでの勤務を希望している幹部候補だ。残り 3 人は浜松の専門学校を卒業し、キャド図面作成などの技術がある。技能実習生は 2 人でいずれも大卒だ。日系ブラジル人も派遣社員として雇っている。

4-7 株式会社リード技研 ドンズー日本語学校校長との縁でベトナム進出

工業立国を夢見た高専卒の経営者

東京都大田区蒲田周辺から川崎市の JR 南武線の沿線には、日本の高度成長をけん引した中小企業が集積する京浜工業地帯の原像が残る。南武線沿いの JR 中之島駅から歩いて 15 分ほどの住宅街にあるリード技研¹⁹もその一つだ。

創業者の小川登社長（74）の父は予科練から軍人となり戦後は川崎市内の製造業の会社で働いた。新潟県出身の母と結婚し、会社の寮住まいの頃、小川社長が生まれた。

小川社長は工業立国の理念のもとで技術者を養成する国立高等専門学校（高専）に進んだ。大企業でもどこでも高専は引っ張りだこだった。「工業立国の夢。地方に行くよりも、海外に工場をつくったら、若い人たちがそこに夢を見ることができる。あの頃は夢を追うことができた」と小川社長が振り返る。

高専を卒業後、中堅の半導体製造会社に入社した。「すぐ退職して起業し勝負しよう」と夢見た。しばらく働いた後に辞めて起業したが、現実とはまったく違った。

（表 8）株式会社リード技研概要	
株式会社リード技研	
本社	神奈川県川崎市多摩区登戸329-2
設立	1984年6月
資本金	資本金2490万円
代表取締役	小川登
売上高	13百万円＝2024年7月
従業員及び外国人材	12人　うちベトナム人3人：「技術・人文・国際業務」1（自社の元技能実習）、特定技能1（自社の元実習生）、技能実習1
事業内容	精密プレス金型プレス加工、精密モールド金型部品加工、コネクター自動機部品製作
海外：LIVI KAWASAKI	
本社	ベトナム　ロンアン省
設立	2012年2月13日
資本金	30億ドン（日本円で約1112万円）うちリード技研の出資金14億ドン（同約518万円）
親会社	LIVICO
事業内容	電動バイクの金型の保守・新規修理・金型の部品加工
海外：LEAD GIKEN VIETNAM（リード技研ベトナム）	
所在	ベトナム　バリアンタウ省
設立	2015年2月
資本金	100,000USD
代表取締役	小川登
売上高	132百万ドン（80万円）＝2024年7月
従業員及び日本勤務経験者	ベトナム人6人うち日本勤務経験者4人：副社長1（自社で「技術・人文・国際」採用、横浜国大卒）、元技能実習3（自社）
事業内容	精密機械加工、金型部品加工、電動自転車、バイクの生産

中国の現実を知り進出を断念

それでも、小川社長は半導体製造会社勤務時に身につけた 10 種類以上の機械を使って難しい金型部品を生産できる技術を武器に 1981 年に独立し、84 年にリード技研を設立した。公差 1000 分の 1 ミリといった超精密加工を使った金型部品や試作品部品を制作し、常に技術開発を進め、モノづくり日本を象徴する中小企業になっていた。若かりし頃に描いた夢であり、市場も人員も豊富な海外に目を向けて、2007 年から知り合いの日本企業に依頼され、中国の広州に技術指導に行っていた。

2008 年のリーマンショックで、リード技研も売上は激減し、人員は半分になった。市場と人員が豊富な中国進出の道を探ったが、中国で技術指導して中国人の従業員が給料面などで転職を繰り返す現実を知っていたので断念した。

横浜国立大学のベトナム人留学生が現地法人トップ

そうした時期に知り合ったのが日本に留学経験があるベトナムのドンズー日本語学校のグエン・ドク・ホエン校長だった。「同じアジア人同士で何かできないか」との考えで共鳴した二人は、後継者難による日本の人材不足を解消しベトナムを工業立国にすることで一致した。2009 年、ホエン校長の紹介でドンズー日本語学校出身の横浜国立大学（機械工学）に留学していたレー氏が「技術・人文・国際業務」の在留資格で入社した。その機会にベトナム人の技能実習生 2 人を受け入れた。

ベトナム進出は 2012 年に南部のロンアン省に設立した電動バイクの金型の保守・加工などの合弁会社がスタートだった。リード技研で 4 年技術を磨いたレー氏を送り込み 3 年やってみたが成果があがらなかった。その後、同じ南部のバリウヴンダウ省の省立職業訓練学校と関係ができて、そこで敷地を工場として使い、学生をアルバイトで使うなどの条件で、2015 年、小川社長がトップを兼務し、現地はレー氏を副社長に据えてリード技研ベトナムを立ち上げた。同社は精密機械加工、金型部品加工、電動自転車・バイクの生産などを手掛け、同所で 3 年ほど事業を展開した。

しかし、ホーチミン市から約 100 キロ離れていたこともあり、材料の仕入れなどより不便なこともあり、黒岩裕治知事を先頭に神奈川県が支援している同市近郊のキズナ工業団地に 6 年前にリード技研の工場を引っ越した。現在、リード技研ベトナムはベトナム人 6 人。このうち副社長のレー氏をはじめ、自社の元技能実習生 3 人が日本で技能を習得した経験者である。

リード技研は現在、ベトナム人 3 人がいる。「技術・人文・国際業務」在留資格のチュオン氏はもともと技能実習生で受入れ、特定技能になり、その後、1 年間、リード技研ベトナムで勤務。ベトナム人と結婚し、再び来日した。広島県で研修していた元技能実習生の妻はベトナムにいる。特定技能外国人のトン氏は日本滞在 6 年目、自社の技能実習生で入国した。日本で実習生の妻と知り合いで結婚、ベトナムで出産した子供は 1 歳になる。子供を親に預けたまま、妻も特定技能で再入国し、東京都内の食品加工の企業にいる。夫婦とも特定技能 2 号の在留資格を目指し、将来的には子供を日本に呼び戻す考えだ。リード技研にはこのほかに昨年 12 月に入国した技能実習生がいる。

ベトナムで事業を進めているリード技研だが、ミャンマーのヤンゴン市で JICA の電動アシスト自転車の普及・実証事業²⁰⁾に採択されたことがある。2018 年 12 月から 2020 年 12 月の実施期間でベトナムから自転車部品、金型を輸送しミャンマーで製造加工する中小企業としては画期的な事業だったが、その後コロナで渡航できなくなり、さらに 2021 年 2 月にミャンマーでクーデターが起きて事業化は頓挫してしまった。海外展開は政治リスクが伴うことを、身をもって知った。

5. 分析

今回、対象となった中小製造業 7 社が、現行の海外法人を設立した時期はいずれも 2008 年のリーマンショック、2009 年に改正入管法で「技能実習」が在留資格として創設され労働関係法令が適用された以降である。2012 年には尖閣諸島問題に端を発した反日デモが起き、2017 年にはベトナムが技能実習生の数で中国を抜き、2019 年

に国籍別の外国人労働者数でトップになった。こうした傾向を念頭に置いて中小製造業7社の分析をすると、次の4つのポイントが浮かび上がった。

5-1 外国人材受入れが「内なる国際化」から「外に向けた国際化」に進展

外国人材の受入れは、企業の内外における持続可能な成長に最も重要な要素であることが判明した。外国人材受入れの継続と現地法人における外国人材の再活用によって、「内なる国際化」から「外に向けた国際化」に進展を遂げている。

小金井精機製作所では2008年からベトナム人の大卒エンジニアを「技術・人文・国際業務」で採用、このうち本社からベトナムに戻る2人を引き留めるため、2014年にベトナムで現地法人を設立。現在、現地法人の社長と子会社の社長に本社勤務経験のベトナム人が就いている。

カツデンでは2012年からベトナム人技能実習生を受け入れ、実習生が3年後に母国に戻るため受け皿にしようと2015年にベトナムで現地法人を設立し、本社のエンジニア出身の副社長、元技能実習生が中核になっている。

リード技研ではベトナム人の元留学生がいたことで現地法人を設立。副社長として現地法人を牽引し、ベトナムに対応した運営体制を構築した。

5-2 現地法人での外国人材の活用による経営安定化

現地法人において、外国人材は単に労働力としてだけでなく、幹部や技術者としての役割を担い、現地経営の安定化を図っている。

長井技研では、元技能実習生がタイの現地法人の大半を占め、技術移転と日本品質の再現を支えている。人材不足の解消だけでなく、企業の国際競争力を強化する鍵となる。

扶桑鋼管は、元技能実習生を工場長や品質管理者として配置し、タイとインドネシアの現地法人の持続可能な運営を実現。日系企業を中心としたクライアント基盤を拡大している。

三光製作は、ベトナム人の元留学生が現地法人の採用などにあたり、ベトナム流の管理システムを構築し、持続可能な組織運営を可能にしている。

5-3 人材還流モデルの形成と新たな企業文化創出の可能性

多文化共生を促進する経営は、外国人材が企業内で活躍できる環境を整えるだけでなく、東南アジア各国と日本との人材還流モデルを形成し、異文化交流によって技術を習得・提供する新たな企業文化創出の可能性を見出す。

本多プラスでは現地法人、本多プラスベトナムからの企業内転勤が5人。いずれも本社で研修したベトナム人女性の元技能実習生である。5人のうち2人は管理職で人材還流とともに「女性の地位向上」のモデルになっている。

扶桑鋼管グループのFPTには現地法人のFPTIから企業内転勤のインドネシア人2人（ともにFPTの元技能実習生）がさらなる技術を学び、現地法人に技術を教える役割を担っており、人材還流モデルの好事例となっている。

5-4 脱中国とチャイナ・プラスワン戦略の推進

ベトナム、タイ、インドネシアといった東南アジア人材の活用と連携は、脱中国とチャイナ・プラスワンの戦略を支える重要な柱となっている。

本多プラスは2002年から中国人の研修生・技能実習生を受入れていたが、ベトナム進出と時期を同じくして2013年からベトナム人技能実習生に切り替えた。

カツデンは、2005年から中国人の研修生・技能実習生を受入れてきたが、2010年の尖閣諸島における中国漁船衝突事件に端を発した反日デモで中国人の技能実習生の受入れの難しさを痛感し、2012年からベトナム人の技能

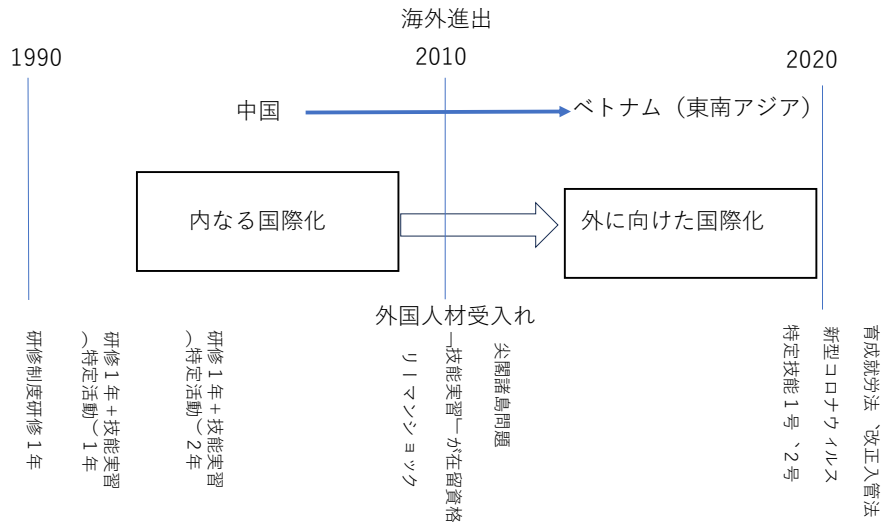
実習生を受入れるとともにベトナムへ進出するきっかけになった。

リード技研は、2007 年から知り合いの日本企業に依頼され、中国の広州で技術指導しながら中国進出の道を探ったが、中国人従業員が給与面などで転職を繰り返す現実を知って断念。経営資源の一部を中国ではなくベトナムへ移管した。

(表9) 調査対象7社の「効果の類型化」						
企業名	海外法人幹部に日本勤務経験外国人	海外法人に元技能実習生	外国人材引き留め目的で海外法人	経営刷新目的で海外法人	人材還流	脱中国
本多プラス	○	○		○	○	△
扶桑鋼管	○	○		○	○	
長井技研		○		○		
カツデン	◎	○	○			○
小金井精機製作所	◎		○			
三光製作	◎	○		○		
リード技研	◎	○		○		○
※◎は社長または副社長						

出所：筆者作成

(図1) 外国人材受入れ制度と海外進出の相関



出所：筆者作成

6. 提言

本研究の分析に基づき、中小製造業が外国人材の受け入れと海外進出をより効果的に結びつけるための政策的・実務的な提言を以下に示す。

6-1 循環型人材モデルの普及促進による国際貢献

技能実習や特定技能をはじめ外国人材受入れ制度を基盤とした人材循環型モデルは、企業の国際競争力を高めるとともに日本が国際貢献の寄与するうえで非常に有効である。

技能実習制度に代わる育成就労制度の再定義：育成就労制度の目的を人材育成と人材確保としてだけでなく、やはり技術移転による国際貢献を加えた仕組みとして再定義する。

企業内転勤の活用：現地法人と日本本社間での人材の移動を円滑するため在留資格の法令やインセンティブを

適切な要件に基づいて整備する。

中小企業向けのデジタル支援：デジタルツールを活用して現地法人の従業員に日本の技術や品質基準を遠隔教育する仕組みを推進する。

海外の日本ファン増加に寄与：ビジネスマナーや日本文化、日本語、日本人とのネットワークなど、他に日本で得られる多角的な資産をもとに海外の日本ファンを増やし、国際貢献に繋げる。

日本人の国際性を高める効用：外国人材を迎い入れる「内なる国際化」と日本人がアジアの現地法人に出向く「外へ向かう国際化」は、アジアの安定と日本の持続的成長のため、日本人の真の国際性を高めることにつながる。

6-2 地域の特性を活かした外国人材受入れ態勢で経営改善と地域力向上

地方の中小製造業では、地域の特性を考慮した外国人材受入れ態勢が自社の経営改善や地域力を高めるカギとなる。

多文化共生の推進：地方自治体などと連携し、外国人材が労働者としてだけではなく生活者として受入れる環境を整備するため、外国人材共生基本法（仮称）を制定する。例えば、地域コミュニティでの日本語教育や生活環境支援の強化など。

地域資源の活用：外国人材が集住する地域でのネットワーク形成を進め、外国人材と現地法人との連携を強化する。

6-3 東南アジア進出への制度支援と連携の強化

東南アジア市場への展開は、中小企業にとってリスク分散と成長戦略の両面で重要である。

現地法人設立の支援：現地での法人設立手続きやリスクに対するアドバイスを提供する専門機関の整備。

現地人材とのマッチング支援：信頼できる外国人材送出機関や現地教育機関との連携を促進し企業と人材のマッチングを協議する。

まとめ

本研究は、中小製造業が外国人材を活用しながら海外展開を進めるための実務的な示唆を提供した。今後は、外国人材のキャリア形成を支援し、地域や政府との連携を強化することで、より多くの企業が持続可能なグローバル経営を実現できる可能性が広がろう。本研究は、日本の中小製造業が直面する人材不足や市場縮小という課題に対する実践的な解決策を提案し、今後の政策や経営において参考となるものと考えられる。

一方、本研究は①調査対象が中小製造業7社に限定されているため、結果の一般化には限界がある②定性調査のため、外国人材受入れと海外進出の因果関係を詳細に分析するには、定量的データを用いた調査が必要である③送出国の経済的・社会的状況が外国人材の役割に与える影響についての分析が不足している——についての制約があり、追加調査の必要がある。

注

- 1) 関満博（2017）『日本の中小企業—少子高齢化時代の起業・経営・承継』中公新書 pp. 7-9、pp. 203-205
- 2) 服部修（2016）『海外日系企業の人材形成とCSR』同文館出版 pp. 78-82
- 3) 守屋仁親（2017）「中小製造業の海外販売に関する経営資源の分析枠組みについての研究」『商大ビジネスレビュー』第6巻4号 pp. 125-126
- 4) 弘中史子・寺澤朝子（2023）『中小企業の国際化—「内なる国際化」から「複数国展開」へ』中央経済社 pp. 66-77
- 5) 井上忠（2015）「中小企業の海外事業展開による人材確保・育成についての課題」『商大ビジネスレビュー』第4巻第3号 pp. 28-29
- 6) 村上貴俊（2023）『中京経済圏 モノづくり中小企業の生き残り戦略 自動車部品・金型メーカーの学ぶ』中央経

済社 pp. 141-147

- 7) 上林千恵子 (2018) 「外国人技能実習制度成立の経緯と 2009 年の転換点の意味づけ—外国人労働者受け入れのための試行錯誤」『移民政策研究』10 号 pp. 44-58
- 8) 厚生労働省 (2023) 「『外国人雇用状況』の届出状況」(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_37084.html)
- 9) 総務省統計局 (2024) 「令和 6 年経済センサス - 基礎調査」
- 10) 日本政策金融公庫総合研究所 (2023) 「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査～「全国中小企業動向調査・中小企業編」2023 月 1-3 月特別調査～」(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_230601.pdf)
- 11) 本多プラス株式会社 HP (<https://www.hondaplus.co.jp/>)
- 12) 扶桑鋼管株式会社 HP (<https://www.fusoh-kokan.co.jp/>)
- 13) 扶桑鋼管株式会社創立 50 周年記念誌 (2018) 「鋼 (はがね) を彩る」扶桑鋼管株式会社
- 14) 株式会社長井技研 HP (<https://www.nagai-giken.co.jp/>)
- 15) カツデン株式会社 HP (<https://kdat.jp/>)
- 16) 山下恵理加 (2018) 「活伝—時代の声に耳を研ぎ澄ませば、必ず道は拓ける—」幻冬舎メディアコンサルティング
- 17) 株式会社小金井製作所公式サイト (<https://www.koganeiseiki.co.jp/>)
- 18) 三光製作所 HP (<https://www.sanko-seisaku.co.jp/>)
- 19) 株式会社リード技研 HP (<https://lead-giken.co.jp/>)
- 20) ミャンマー国 電動アシスト自転車にかかる普及・実証事業業務完了報告書[電子資料] (<https://jica.go.jp>)

参考文献

- 井上忠 (2015) 「中小企業の海外事業展開による人材確保・育成についての課題」『商大ビジネスレビュー』第 4 巻第 3 号 pp. 28-29
- 加藤秀雄・奥山雅之 (2020) 『繊維・アパレルの構造変化と地域産業』文眞堂
- 上林千恵子 (2018) 「外国人技能実習制度成立の経緯と 2009 年の転換点の意味づけ—外国人労働者受け入れのための試行錯誤」『移民政策研究』10 号
- 経済協力開発機構 (OECD) は川夕編著 (2024) 『日本の移住労働者 OECD 労働移民政策レビュー：日本』明石書店
- 国連開発計画 (UNDP) (2009) 『人間開発白書 2009 障壁を乗り越えて一人の移動と開発』
- 駒井洋監修・是川夕編著 (2019) 『人口問題と移民 日本の人口・階層構造はどう変わるのか』明石書店
- 佐竹隆幸 (2021) 『中小企業政策論—持続可能な経営と新しい公共—』関西学院大学出版会
- 白木三秀 (1999) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構
- 白木三秀 (2018) 「日本企業の『内なる国際化』とグローバルな人材活用の方向性」『世界経済評論』3 月・4 月号 pp. 8-16
- 関満博・加藤秀雄 (1990) 『現代日本の中小機械工業—ナショナル・テクノポリスの形成—』新評論
- 関満博 (2017) 『日本の中小企業—少子高齢化時代の起業・経営・承継』中公新書
- 園田薫 (2023) 『外国人雇用の産業社会学—雇用関係のなかの「同床異夢」—』有斐閣
- 丹下英明・足立裕介・奥山雅之 (2024) 『中小企業の新たな国際化とマネジメント』同友館
- 塚崎裕子 (2019) 「地方という軸からみた外国人労働者問題—地方における外国人技能実習生の急増と新たな受入れ制度導入—」『地域構想』1 号 pp. 15-22
- 土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎 (2015) 『革新的中小企業のグローバル経営—「差別化」と「標準化」の成長戦略—』同文館出版
- 内閣府 (2013) 「平成 25 年度 (2013 年) 年次経済財政報告 (経済財政政策担当大臣報告) —経済の好循環の確立に向けて—」
- 服部修 (2016) 『海外日系企業の人材形成と CSR』同文館出版
- 松永宣明 (2020) 「中小企業の海外進出—平成 30 年間の軌跡—」『商工金融』pp. 5-24

- 万城目正雄（2016）「外国人技能実習制度をめぐる制度変容—アベノミクスにおける外国人材活用政策を中心に」『東海大学教養学部紀要』47 輯 pp. 215-231
- 三村孝雄（2017）「中小企業の生き残り戦略—海外進出か国内残留か—」『産業能率大学紀要』38（1）pp. 29-45
- 村上貴俊（2023）『中京経済圏 モノづくり中小企業の生き残り戦略 自動車部品・金型メーカーの学ぶ』中央経済社
- 守屋仁親（2019）「日系中小製造業のアジアでの新規販路開拓に必要な経営資源の研究」『商大ビジネスレビュー』第8巻第4号
- 米山伸郎（2022）『外国人材が中小企業を救う』晃洋書房
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏（2022）『21世紀中小企業論—多様性と可能性を探る』有斐閣アルマ
- OECD（2024）*Return, Reintegration and Re-migration – Understanding Return Dynamics and the Role of Family and Community*—OECD Publishing, Paris,