

# 海外展開の可能性 日本型ものづくりの 国際化に向けて —ベトナム編—

日本のものづくり中小企業は近年厳しい状況に置かれている。リーマン・ショック以降、内需・外需ともに落ち込みはきわめて大きく、生き残りをかけて、あるいは新たな事業展開のために、この数年、多くのものづくり企業が海外展開を検討し、実行している。今回の特集ではASEAN諸国の中でも、中小企業の間で依然として進出意向の高い国・ベトナムにフォーカスを当て、進出後、順調に業績を伸ばす2つの企業と、さらに進出を念頭に置き、新しくダイナミックなつながりを構築中の企業から見た、「リアルなベトナム」の姿を語ってもらった。ものづくり企業がグローバル企業へ雄飛するために必要な視点、越えるべき多くの課題、メリットやデメリットとは？ 現地を知る経営者たちが深く掘り下げる。

左から  
—

紀和テクニカルワークス株式会社  
代表取締役会長  
**小浦 史登氏**

富士インパルス株式会社  
ザ・サポート株式会社  
代表取締役社長  
**山田 邦雄氏**

近畿工業株式会社  
代表取締役  
**田中 聡一氏**

**なぜ海外なのか、海外で有効なものづくりとは。**

**山田** 当社では熱や圧力をかけて、ポリエチレンなどの袋の口を密封するシール機をつくっています。「富士インパルス・ベトナム」を設立したのは1997年4月で、ここでは日本向けの小型インパルスシール器の量産が中心です。2009年の設立以来、現地をまかしていた加門社長から、ホーチミン工科大学出身のコア新社長へとバトンタッチし、現在は100名ほどの現地スタッフで運営しています。

**小浦** 当社は工場の自動化機械の設計製作、機械部品加工までを扱うメーカーです。ベトナムではFA用機械部品の製造をしています。当社がベトナムに進出したのは2005年で、社長は私が務めています。実際現場はファン副社長が取り仕切っています。現在の工場面積は1600平米ほどで、メッキをする第2工場も所有し、来年の夏頃には、この1.5倍の広さのあるロンハウに移転予定です。

**田中** 多品種小ロット生産の、機械部品の加工業をやっています。長年の顧客が2008年に新市場に進出するにあたり、現地調達率を上げるため、10年以上続いていた取引先が途切れました。現地調達でないというだけで、案件が目の前を通り過ぎてゆく。何とかしなければと、台湾・中国・韓国の工場、そしてホーチミンも見学しました。現在は自分の考える海外展開のイメージを、実現できるカタチにする環境整備の途上といったところです。

**小浦** 将来的には、向こうに行きたいとお考えですか？

**田中** そうですね。その前にベトナムで「何をやるか、どんなものづくりができるか」を明確にしないと。ただ海外の工場を見学するうちに、現地でものづくりと真剣に向き合う、多くの人と出会って。今は先の課題を模索しながら、彼らとコミュニケーションを図り、ローカルのネットワークを構築している状況です。みなさんは、いつ頃から、ベトナム進出を考えられたのですか？

**山田** 1990年頃です。ベトナム戦争終結後、'84年以降、ポートピープルが日本にやってくるのですが、姫路には彼らに日本語を教える定住促進センターがあって。当社取締役の加門が難民の支援活動をしており、その縁で5名を正社員として採用しました。その後、難民の一時帰国が実現した際、一緒に訪問して。現地を見て、いつかベトナムに工場を建てたいと思うようになりました。

**小浦** うちは外国人研修制度がきっかけです。まだ世間に浸透する前の1999年からこの制度を利用しており、今、副社長をしているファンという青年が、第一期生だったんです。

**山田** 現在の「外国人技能実習制度」(以下、「実習制度」)ですね。



**小浦** そうです。この制度で3年間頑張ったのに、帰国して縁が切れるのはもったいないと感じて。次の研修生の面接に行った時に、彼を代表とした駐在事務所を設立し、ローカル企業で製造して日本に入れる流れをつくりました。しかしつくったものが届いてみると修正の山(笑)。現地工場の必要性を感じましたが、いきなり進出はリスクが高いので、小さなプレハブ工場からスタートしました。

**田中** 私が海外に目を向けたのは1999年。当時メディアでは「21世紀の日本に製造業は不要。これからの製造は、

すべて中国でおこなわれる」といわれており、悔しさもあって海外の工場を見に行くようになって。「世界中にネットワークを持ち、各国の欲求に応えられる製品をつくりたい」というのは、そこから生まれた当社のビジョンです。

**小浦** 進出前に、先のことも細かく考えられてるんですね。



**田中** これを実現するためにはネットワークが必要。東大阪とか、ものづくり企業のネットワークってあるじゃないですか。技術力や互いの信頼関係があって

協力グループになる。今はその企業が、国を超えてホーチミンにあるというような、広域ネットワークもあかなと考えていて。

**山田** 私が、関西のものづくり企業のベトナム進出を支援する「ザ・サポート」を立ち上げたのも、ネットワークの重要性を感じたからです。東日本大震災以降、急に円高になり、ものづくり企業は追いつめられた。このままだと日本のものづくりを支える企業がなくなるという不安から、「ザ・サポート」設立に至りました。今は10社ほどのお世話をしながら、工業団地とその周辺でやっています。

**小浦** 具体的にはどういった支援をされているのですか？

**山田** ローカルスタッフは5名ほどいて、現地法人の設立やライセンスの取得、税務・会計、輸出入まで進出企業の問題を一緒に考え解決していく。製造の従業員だけ雇って、あとは「ザ・サポート」に丸投げして、社員10人くらいの会社でも進出できるように。中小企業が、最小コストで挑戦できる環境をつくりたいと思っています。

**小浦** 海外に出るには人材、制度、言葉、手続きなど、越えなければならないハードルがいっぱいありますからね。それをサポートしてもらえると、一気に進出しやすくなる。

**山田** 最終的な目標は100社、200社と進出して、日本のものづくり企業の集積地ができ、ベトナム版の八尾や東大阪のようなクラスターができ、クオリティやコストパフォーマンスが打ち出されれば、欧米からも発注がくるかもしれない。「町工場のグローバル化」といわれるが、一社だけでは難しい。ものづくり企業が1ヵ所に集積することで、機械加工、プレス加工、板金、メッキまで協働できる。

**田中** 山田さんのおっしゃるように、ベトナムが日本の工場の集積地になれば、扱う資材の量も大きくなり、商社などからのアプローチも期待できますね。

**海外進出企業のビフォー・アフター。**

**小浦** 進出後の嬉しい誤算としては、新規開拓ができたこと。まだプレハブ工場の頃、ウェブサイトにもベトナムに拠点があることを掲載したら、日本国内から多くのアクセスがありました。新規が増えたのは、コストダウンできるという期待からでしょうね。チャイナ・プラス・ワンとして、ベトナムのポテンシャルが着目され、そこに早くから進出していることで、今後メリットがあると思われた。

**山田** 1997年当時の人件費は安く、工賃を安く上げられるメリットがありました。リーマン・ショックで国内の経営が厳しくなった時も、ベトナム工場があったから一定の生産高を維持することができ、乗りきることができたんです。

**小浦** とはいふものの、技術はまだそれほど高くなく、原料も