

「内なる国際化」が中小製造業にもたらす可能性 —海外子会社との相互学習に向けて—

中京大学総合政策学部教授

弘 中 史 子

1. 中小企業の国際化

企業の国際化には一連のステップがあるという考え方が古くからある。間接輸出から直接輸出をへてやがて現地での生産にいたるというものである (Johanson&Widersheim-Paul, 1975)。浅川 (2003) によれば、本国における生産コストや輸送コストが膨大になると、海外生産に踏み切る会社が多くなるという。

2024 年版中小企業白書によれば、日本の中小企業で直接輸出を手がける企業は 21.0% であるという。直接投資を手がける企業も近年増えており、32.0% になっている。つまり、中小企業においても輸出だけではなく直接投資が経営戦略の射程に入ってきているということの証左であろう。企業の海外直接投資は、企業に様々な可能性をもたらすとされてきた。最近のデータによれば、製造業の中で直接投資をしている企業は、直接投資していない企業と比較すると、売上高・従業員数・資本ストック額の 5 年後の変化率が大きいことが指摘されている (経済産業省、2023)。

そこで本論文では中小企業の海外直接投資の中でも「内なる国際化」による海外生産子会社の設立に着目したい。なぜなら「内なる国際化」による海外進出は、中小企業に様々な可能性をもたらすからである¹。「内なる国際化」は、海外進出などの外に出ていく国際化に対応して使われる用語であり、地域や学校・企業において外国人の受け入れのことを指している。企業の場合であれば、外国人を採用・雇用し育成するということになる。日本企業がグローバル化を進展させようとすれば、海外子会社で外国人を雇用するだけでなく、日本国内においても雇用すべきであるという見解が、古くから先行研究で指摘されてきた。たとえば吉原 (1996) は、日本企業が国際化を進展させるうえで、本社内のコミュニケーション

¹ 本論文に記載した研究・調査の一部は、科学研究費補助金 (基盤研究 C) の成果によるものである。

と意思決定に外国人が参加していることが必要だと主張している。2000 年に入ってからそうした論調は続く。寺本ら（2013）は、日本本社で積極的に外国人を活用する必要性を指摘した。また経済産業省（2016）は、企業の競争力を向上させる政策的手段として「内なる国際化」に注目した。

このように長い時間をかけても遅々として進展しなかった「内なる国際化」が、近年、中小製造業では急速に浸透しつつある。その背景にあるのが、厳しい労働力不足である。日本銀行短観の雇用人員判断 DI（景気動向指数の一つ）では、製造業では 2014 年以降長らくマイナスが続いてきた。新型コロナウイルス感染拡大により一次的にプラスに転じたものの、2021 年には再びマイナスとなっている。また大企業も含めた製造業全体の D.I と中小企業の D.I を比較すると、労働力不足は大企業よりも中小企業に深刻な影響を与えていることがわかる（日本銀行、2024）。このような状況下で、特に中小製造業では外国人の活用が進むようになった。2023 年度の厚生労働省のデータによれば、国内で最も多く外国人を雇用している業種は製造業である。そして外国人を受け入れている全事業所数のうち、61.9%が 30 人未満の事業所となっており、中小企業の占める比率が高いことがわかる。

社内の外国人を配置する職種として最も多いのが生産現場である。日本政府と各国との協力覚書に基づき、対象国の外国人が技能実習制度を利用して来日し、日本の企業等で働いていることは広く知られている。一方で、中小企業がエンジニア（技術者）として外国人を雇用するケースも着実に増加している。日本は 18 歳人口が激減していることから、大卒の理系新卒の獲得には大企業も苦労している状況である。そのため技術者を必要とする中小企業は、外国人にも目を向けるようになり、日本の大学を卒業した留学生だけではなく、東南アジアを中心に一流の大学を卒業した学生を積極的に採用するようになってきた²。

2. 「内なる国際化」を契機とした海外生産

弘中・寺澤（2023）によれば、「内なる国際化」は外に向けた国際化、いわゆる海外進出への契機となりうる。職場の中で外国人を受け入れ育成する中で、マネ

² 中小企業における外国人活用については 2023 年 6 月号、2024 年 6 月号の『商工金融』誌と、弘中・寺澤（2023）を参照されたい。

ジメント層がその外国人の出身国に関心をもつようになり、それまで海外進出を考えていなかった企業においても、進出が選択肢として浮かび上がってくるのである。また社員も、当該外国人たちと仕事をする中で、異文化への理解が深まりその国への親近感を持つ。

ここでは、「内なる国際化」によってベトナムに進出している2社（大野精工株式会社³と株式会社中農製作所⁴）を事例としてとりあげたい。ベトナムは、中小企業基盤整備機構（2024）によれば海外展開先として最も多くの中小企業（36.1%）が関心を持つ国となっている。両社は、ベトナム人技術者の雇用がきっかけとなり、ベトナムに生産子会社を設けるに至った。

「内なる国際化」による海外進出は、通常の海外進出と比較していくつか大きな特徴がある（図1）。まず、顧客・納入先の要請による海外進出ではなく、中小企業自らが主体的に進出先と進出時期を決定しているということである。自動車・電機業界をはじめサプライヤー構造を構成する中小企業の場合、納入先の海外進出に伴い進出することが少なくない。それに対して「内なる国際化」による進出は、進出先での売上確保・運営を自ら考える必要があるが、それだけ運営形態の自由度も高くなる。

次に、進出当初から現地出身者が経営トップとして組織をマネジメントできるという特徴を持つ。派遣した日本人駐在員ではなく、「内なる国際化」により日本社内で育成した外国人社員が、トップとして意思決定するのである。そして彼らが現地の人材を採用し、現地の言語・価値観に沿って人材を育成する。そのため、生産も迅速にたちあがり、品質が安定するのも早くなる。

要するに、「内なる国際化」による海外進出では、「人材の現地化」を容易に達成できるのである。この点は、日本企業にとってとりわけ意義がある。なぜなら日本企業の国際化の問題点として、人材の現地化の遅れが国内外で指摘されてきたからである（吉原 1996、Kopp1994、笠原 2013、古沢 2018）。日本企業では、海外子会社トップの本国人比率（つまり日本人比率）が欧米の企業と比較して圧倒

³ 大野精工株式会社（従業員数 125 名、資本金 1,500 万円）は、試作を中心に主として精密加工をてがけ、加工機や治具の販売も行っている。なお同社の調査においては、立教大学の遠山恭司教授の多大な協力を得た。記して感謝したい。

⁴ 株式会社中農製作所（従業員数 75 名、資本金 2,500 万円）は、試作を中心に主として精密切削加工をはじめ産業機械部品の試作や量産、洗浄機の製造・販売を行っている。

的に高く、現地出身の社員の昇進には竹の天井があるとも表現されてきた。古沢(2018)は、日本企業の現地化が遅れる背景を次の3点に整理している。1) 高コンテキスト文化の日本企業では、日本人駐在員を媒介とすることで海外子会社をコントロールする傾向にある、2) 日本の職務分担に融通性があるのに比べ、海外では職務を固定的にとらえており、なかなか現地の方法になじめない、3) 「内なる国際化」が進んでおらず外国人を交えた意思決定ができないため、というものである。

つまり「内なる国際化」をすでに実現している中小企業であれば、人材の現地化は進めやすいということになる。実際に、大野精工においても中農製作所においても、子会社社長は設立時からベトナム人である。人材の現地化は、駐在コストの削減にも役立つ。筆者らの調査(弘中・寺澤、2023)では、海外に進出した日本企業の中には、品質管理を現地社員に任せられないため、日本人駐在員がなかなか帰任できないという状況が散見された。日本人駐在員のコストは、住居等をふくめるとかなり高くなるため、人材の現地化はコスト面でも有効なのである。

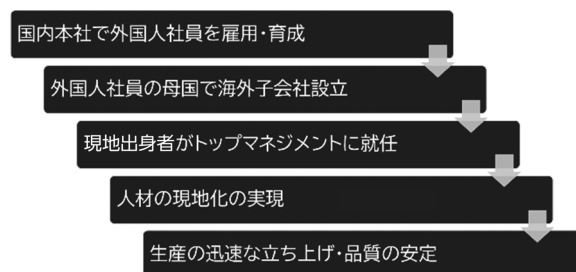


図1：「内なる国際化」による海外子会社設立のメリット

3. 「内なる国際化」による海外子会社誕生と戦略展開

「内なる国際化」による海外子会社設立は、進出時には想定していなかった戦略の選択肢をさらに増やすことになる。ベトナム子会社側から見た場合と、日本側から見た場合に分けて考えてみよう。

3.1 ベトナム子会社側

ベトナム子会社は、その経営が軌道に乗るにつれ、現地トップがみずからその子会社の戦略を考え始める。「内なる国際化」による進出は、顧客や納入先の要請

による進出ではないため、多くの場合、スタート当初は、日本本社の分工場的な役割を持ち、一部の加工や組み立てを担当するところから始まることが多い。しかし生産が軌道にのるにつれ、日本の親会社に依存しなくても成長できる道、つまり自社の自立を考えるようになるのである。

たとえば両社では、ベトナム子会社が現地で独自に新規顧客を獲得するようになっていった。中農製作所では、現在 10% 程度が現地子会社自らが開拓した顧客への納入になっており、同社のベトナム人社長は、将来的にはもっと比率を増やしたいと意欲的である。大野精工でも、現地で新規顧客を開拓するようになり、一時期は売上の半分程度にもなったという。もちろん現地出身の社長でなくても、日本人の駐在トップが、現地で顧客を開拓することも可能であろう。しかし現地出身であれば、親類縁者、大学時代の友人、地元の友人など様々なネットワークを通じて取引関係を広げやすい。

また奇しくも両社は、ホーチミンに加えてダナンでの工場設置に動いているという。生産子会社が複数になることは、BCP（事業継続計画）の観点から望ましいのはもちろんのこと、生産する部品や工程等を使い分けることもできる。ここにも現地のトップマネジメントの判断が大きく関わっている。たとえば中農製作所では、ベトナム進出当初から、現地トップがダナン圏での工場設立を目標にしており、ベトナム子会社はそのための原資を積み立ててきた。

3.2 日本本社側

日本本社側としては、ベトナム子会社があることを前提として、競合他社との差別化をはかることができる。

中農製作所の場合には、日本で取引していた顧客との取引を多様化することができた。同社の顧客は生産がグローバル化しているため、その戦略にあわせて、自社で提供できるメニューが考えられるようになったという。たとえば進出当時、想定にはなかった、ベトナム子会社から顧客の海外工場（ベトナム以外の国、仮にこれを A 国としよう）への納入もスタートした。その場合も、顧客の A 国拠点からベトナム子会社に直接依頼が来て納入するケースもあれば、顧客から中農製作所の日本本社に注文がきて、そこを通じてベトナム子会社に依頼しているケースもある。納入する部品の品種・加工難易度・納期といった要因だけではなく、「顧客がどの国で組み立てをしたいのか」「顧客の海外工場はどの程度現地調

達率を向上させたいのか」など、顧客のニーズをトータルで勘案して動くことができる。

大野精工は、新たな加工事業をたちあげるにあたって、まずベトナムで展開することにしたという。理由の第一は、ベトナム子会社のほうが人力的余裕があり新規の事業に取り組みやすいためである。第二に、日本では製造業が盛んで競合が多いが、ベトナムでは高精度の加工を得意とするところは少なく、また日系企業だけでなくベトナム企業や世界各国からベトナムに進出する企業も、広く対象として営業活動ができるためである。

4. 異なるアプローチからの学習：デジタル化の場合

「内なる国際化」による海外進出では、日本本社とベトナム子会社の業務や工程・品質レベルは類似している。しかし日本人とベトナム人のトップでは価値観が異なるため、経営のアプローチが異なってくる。

大野精工の場合は、試作加工等が多いため、生産ロットが極めて小さい。そのため日本本社では、量産を手がける企業にみられる機械1台あたりの稼働状況や生産量を把握するようなIoTの導入は検討していなかった。むしろ人員1名あたりの生産性を高めることに着目してきたからである。一方でベトナム子会社は、機械の近くにセンサーをつけ、人が機械加工に携わる時間を計測するIoT導入に動いている。機械加工の時間を正確に計測し、段取り時間が削減できるようなシステムをめざしているという。大胆な試みであるが、この発想にはベトナムならではの背景があるという。

まず、ベトナムではデジタル化の開発費が安いという。同国では、IT産業の発展がめざましく、人口比率で若年層が多いことからIT関係の人材が輩出されるようになった（TopDev, 2023）。このため、優秀なIT人材を社員として雇用できる。そうした人材は、学習意欲が高く、挑戦的なプロジェクトを与えることで定着率が上がるという。他方で、日本の場合はIT人材が不足している。中小企業が社内のシステム開発のためだけに雇用するとなるとコスト的なハードルが高い。またすでに勤務している社員に担当してもらうことも考えられるが、関心がある社員がいるとは限らず、やりたくない社員に無理に強いれば退職につながってしまうかもしれない。

中農製作所のベトナム子会社でも、デジタル化を推進している。各社員の作業時間・生産実績・良品率などのデータ取得と分析をさらに充実させるために、IT会社にシステム制作を依頼しているという。また社内の迅速な情報共有・意思決定を心がけており、業務でもスマートフォンのメッセージアプリを活用している。そこには、社長が自らの考え方や方針を発信して社員に浸透させるためのグループが設けられていたり、社員が自由にコメントできるページも設けている。また管理者同士の連絡や緊急の対応などにも使っており、社内メール等では行き届きにくいところをカバーしている。

同じデジタル化でも、両社の日本本社では、ベトナム子会社と全く異なるアプローチをしている。大野精工の場合には、付加価値向上を重視する方針のもとに、むしろ工場ではなくバックオフィスのデジタル化に注力した。たとえば営業担当者に対しては、単に売上を上げるのではなく、内外製も判断した収益性を意識ができるような目標設定を導入し、その上で担当者が複雑な計算をしなくても、日々簡単に目標達成度を把握できる仕組みを構築した。また営業担当者の付加価値向上につながらない業務を削減しようと、API連携、RPAに加えてマクロも駆使して、請求処理などの営業付随業務から勤怠管理まで自動化することにつとめた。

中農製作所では、採用活動と社内全体のデジタル化に関するプロジェクトの2つを本年度たちあげ、若いメンバーを中心に取り組んでいる。前者は新しい人材を採用するにあたって自社主体で採用活動を行う方針のもと、SNSやWebサイトのコンテンツから発信方法まですべて見直し刷新しようとする試みである。後者は各部署で導入してつぎはぎ状態になっている自社のシステムを一度見直し、全社での最適化を考えるというものである。

以上からわかるように、日本本社とベトナム子会社のデジタル化は、それぞれが置かれている環境を反映して、全くアプローチが異なっている。ベトナムでのデジタル化が成功しても、それを日本にとりいれるのか、あるいはとりいれられるのかは未知数である。

しかしここで重要なのは、異なるアプローチをとる海外子会社からヒントを得たり、「学ぶ」可能性が持てることである。海外の子会社の自立化が進んでいる場合、子会社が本社から学ぶだけでなく、本社が子会社から学習する可能性が高まることが、わずかではあるが先行研究で指摘されている（Zhaleh ほか 2015、

Ambos ほか 2006)。人材の現地化が進んでいるということは、現地の人材が日本人とは異なる発想で経営を行うことになる。また筆者らの組織的刷り込み理論⁶に依拠した研究によれば、ベトナム子会社のトップたちは日本勤務時に得た価値観や行動、たとえば5Sの実践やカイゼン活動を、ベトナム子会社にて別の形で発展させていることが示されている（弘中・寺澤、2024）。ベトナム子会社で新たな形となった5Sやカイゼン活動、デジタル化から、日本本社が学ぶことも、将来でてくるかもしれない。

5. 結びにかえて

以上、本論文では、「内なる国際化」で海外進出した中小企業が、生産子会社設立後にどのような可能性をもちうるのかについて考察した。海外子会社では、設立時から現地出身者がトップになることで、人材の現地化が迅速に実現でき、ある時期から日本本社へ依存しない独自の成長を考えるようになる。また日本本社は、海外子会社を含めた企業グループ全体での戦略策定が可能になる。さらに、同様の業務・工程をてがけていても、海外子会社では経営へのアプローチが異なり、それが日本本社の参考になったり、学習の機会にもなりうることを示した（図2）。

もちろん、「内なる国際化」により海外進出する企業は、むしろまだ少数派であろう。しかし、本論でとりあげたように事例では、「人材の現地化」克服をはじめ、様々な可能性が開かれることが示唆されており、今後ますます注視する必要がある。

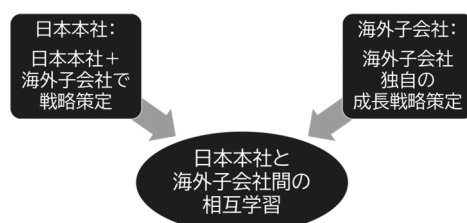


図2：「内なる国際化」による海外生産がもたらす可能性

⁶ 組織的刷り込み理論とは、組織における制度や行動様式は、組織のおかれた時代や社会的環境の影響から逃れ得ないことを前提とし、組織の創設者や創設時に確立された行動様式や思考様式が組織内で堅持されることに着目した理論である。

<参考文献>

- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries : An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), pp.294-312.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm -Fous Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp.305-322.
- Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in japanese, european, and united states multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- Najafi-Tavani, Z., Zaefarian, G., Naudé, P., & Giroud, A. (2015). Reverse knowledge transfer and subsidiary power. *Industrial Marketing Management*, 48, pp.103-110.
- TopDev(2023)Vietnam IT Market Report 2023 (<https://topdev.vn/vietnam-tech-talents-report-topdev-2023> 2024 年 8 月 16 日閲覧)

浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社

笠原民子 (2013) 「日本企業における経営現地化の諸課題—HRM システム改革の重要性—」 『アジア経営研究』 No.19, pp.99-110.

経済産業省 (2016) 『「内なる国際化」を進めるための調査研究報告書』 経済産業省

経済産業省 (2024) 『通商白書 2024』 経済産業省

(<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2024/2024honbun/index.html> 2024 年 8 月 16 日閲覧)

厚生労働省 (2023) 『外国人雇用状況』 厚生労働省

(<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001195789.pdf> 2024 年 8 月 16 日閲覧)

中小企業基盤整備機構 (2024) 『中小企業の海外展開に関する調査 (2024 年) アンケート調査報告書』 中小企業基盤整備機構

(https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/kaigaitenkai_202403_2_report_C1.pdf 2024 年 8 月 16 日閲覧)

寺本義也・廣田泰夫・高井透・一般財団法人海外投融資情報財団 (2013) 『東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント』 中央経済社

- 日 本 銀 行 (2024) 『短 観 』 (<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/gaiyo/2021/index.htm> 2024 年 8 月 16 日閲覧)
- 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.
- 弘中史子・寺澤朝子 (2024) 「中小企業の海外子会社にみられる組織的刷り込み」『経営学研究』 (愛知学院大学) 第 33 巻第 2 号、pp.39-47.
- 古沢昌之 (2018) 「日本企業の国際人的資源管理における「現地化問題」を再検討するー変化の兆候とその背景ー」『大阪商業大学比較地域研究所』 pp.57-71.
- 堀潔・弘中史子・中原寛子・侯賛・江口政宏・中谷京子 (2023) 「中小企業の外国人活用」『商工金融』 第 73 巻第 6 号、pp.4-89.
- 堀潔・弘中史子・海上泰生・中原寛子・侯賛・中谷京子 (2024) 『商工金融』 第 74 巻第 6 号、pp.24-57.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』 白桃書房