

# 日本サーモスタットの海外戦略 ーベトナムの生産拠点を中心に

藤原 弘

最近の日本企業のアジア展開に関してよく聞かれる言葉は「チャイナプラスワン」である。多くの日本企業が、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、インドなど中国以外のアジア諸国を投資先として注目していることが窺える。

これまでの日本の対外直接投資に占める対中投資のシェアの推移をみると、

一九九〇年における日本の対中投資が対外直接投資に占める割合はわずかに〇・六％であったが、一九九五年には八・七％と増加した。また、一九九九年には一・一％まで低下したが、二〇〇〇年に二％、二〇〇三年には一三・七％、二〇〇五年には一四・四％、二〇〇九年には九・二％、二〇一二年には一一・〇％と日本の対中投資は日中関係の悪化によるマイナスの影響を受けながらも、基本的には拡大の方向にあった。しかし、二〇一三年はASEAN4(タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン)に対する投資が同一五九・三％と大幅増加になったのに対し、対中投資は三三・三％減となり、日本の対外直接投資に占める対中投資のシェアは二〇一二年の一・〇％から六・七％へと大幅に減少した。

日中関係の悪化が日本企業の中国離れを推進しているといえるが、チャイナプラスワン

という概念に従い、中国離れを進めることが日本企業にとって良いことかどうか個別企業の事例を検証する必要があるといえよう。今回は、米国、インドに生産拠点を構え、鈴木をはじめとする日本の自動車メーカーにサーモスタットはじめ各種自動車部品を供給している日本サーモスタットの取締役である金山達樹氏に当社の海外戦略について聞いてみた。

## (スズキはじめ日本自動車メーカーが主要顧客)

当社の海外戦略は極めて明快である。日本の自動車メーカーの海外戦略に合わせて海外でのビジネスチャンスを拡大するということである。

チャイナプラスワンとして最大の関心を集めているインドにはスズキ自動車(以下スズキ)の要請により一九九四年に、二〇〇二年には米国のウエストバージニア州に進出した。二〇一四年六月にはベトナムのハノイに進出し、スズキはじめヤマハ、本田技研工業(以下本田)などの日本企業に二輪車の部品サーモスタットを供給している。ベトナムでの二輪車市場が急速に拡大しているのが進出の理由であり、最大の供給先は本田となっており、ここベトナムで生産する二輪車

のサーモスタットの九〇％は本田に供給していることである。

二輪車市場はタイ、インドネシアでも拡大しているため、ベトナムから周辺市場をも狙っており、ヤマハ発動機(以下ヤマハ)、本田等のアジアで自動車、二輪車を生産するヤマハ、本田等に供給している。ベトナムも人件費が上がっているが、日本に比べれば三分の一以下と安いというのが進出要因の一つとなっている。

## (ベトナム人労働力に対する高い評価)

ベトナムではハノイ近郊の工業団地に出しており、日本人スタッフ二名を派遣している。日本語のできるベトナム人スタッフを現地のNPO法人の支援を得て日本企業での職務経験を有するスタッフを含む五人のベトナム人スタッフを採用している。五人のスタッフのうち二人が日本語ができ、三人が英語ができることとであり、評価としては優秀とのことであった。しかし、一般従業員の転職率は高く、給与面の対応だけでなく、昼食の充実といったきめ細かいところでの改善にも配慮しているとのことである。

主要顧客が部品の品質に厳しい日本企業であることから、従業員の定着率を高め、本社の品質基準を徹底することが当面の課題となっている。当社では現在、ベトナム人スタッフを本社に呼び、本社の品質管理基準を徹底させるよう訓練するとともに、ベトナム工場では現地従業員に対して日本人技術者を派遣し、日本の本社と同じ品質管理の訓練を行い、マネジメントレベルとワーカーレベルで本社の品質管理基準の徹底を図っている。

### (海外展開による生産拠点の再編の可能性)

このように日本の自動車メーカーの戦略に従いインド、米国、ベトナムへと進出し、現地の生産拠点を構えると、日本サイドの生産量が減少し、当社としては海外生産拠点と国内の生産拠点の再編を行わなければならない可能性がでてきているとのことであった。

ベトナムでは裾野産業が未成熟であり、部品の現地調達ができないことから、日本の本社から部品をほぼ全量送り込み一部加工して日本自動車メーカーに供給している。これはインドのチェンナイ、米国のウエストバージニアの工場も同様であり、一部の部品は現地の日系部品メーカーから調達しているが、ほとんどの部品は日本から供給しており、部品の物流コストも問題のようである。

米国での現地部品調達の問題に関しても、金山取締役は「米国の現地部品メーカーからの部品調達は無理である。ベトナム、インドはさらに難しい。」とのコメントが返ってきた。同取締役によると部品供給先である日本の本田のような自動車メーカーのこれら現地部品に対するチェックが極めて厳しいとのことである。

### (欧米企業向けの販路拡大を目指す)

鈴木、本田等の日本の自動車メーカーに部品供給を主要なビジネスしている日本サーモスタットは、顧客の多角化にも同時に戦力を投入している。

米国では自社の工場を有しており、技術者を中心に五名の日本人スタッフを派遣している。さらに今年の十一月には販売事務所を設立することを目指しており、GM、クライスラー、フォードといった米国自動

車メーカーに対して部品の売り込みを積極的に展開している。しかし、GMにはいくらかサーモスタットを販売しているが、米国の総売上額の5%にも達していない。また、フォードには全く売り込みができていないのが実態だ。これら米国自動車メーカーと日本の自動車メーカーとは品質基準が異なっており、ただ単に高品質であるというだけでは販売できない側面もあるようだ。ちなみにインドではこれまで本社技術者を派遣し二〇年間にわたりインド人技術者を訓練した成果もあり、当社のサーモスタットをTATAなど現地メーカーへの売り込みに成功しているとのことであった。

欧州市場に関しては、現在現在住宅関係のサーモスタットを欧州で販売しているが、自動車関連企業に売り込みを図るのは難しいとのことである。ベンツ、フォルクスワーゲン等の欧州自動車メーカーは日本の自動車メーカー同様に傘下に自社のサーモスタットメーカーを抱えているので、この中に入り込むのは難しい。」とのことであった。さらに欧州には当社の販売事務所がないことも、欧州企業に対する売り込みが難しい要因となっている。

しかし、基本的な問題としては、当社のサーモスタットは高品質を維持していることから、欧米のサーモスタットメーカーよりも二―三割は高いといった問題がある。当社としては品質を重視しており、この高品質維持の方針を変えるつもりはないので、今後欧米企業に高品質、高価格戦略をどう定着させるかが課題といえよう。

これら欧米の自動車メーカーに当社のサーモスタットを売り込むには当社のサー

モスタットの高品質に関する技術面での説明、図面のやりとりが必要となることからサーモスタットの技術専門家でおかつ高度な英語力をもつ技術者の育成が大きな課題となっているとのことである。

中国の自動車市場は二〇一四年一―九月で前年比七%増の一七〇〇万台に達しており、依然拡大傾向にあるが、今後の中国市場への取り組みについて聞いたところ、同取締役から「中国へは行かない。中国ではビジネスリスクが高く、成功の可能性は少ない。」と明確なコメントが返ってきた。

(ふじわら ひろし  
・アジア企業経営研究会会長)

#### ■ 日本サーモスタットの企業概要

設立：1954年5月

資本金：4億5000万円

代表取締役社長：大西祥敬氏

従業員数：420名

製品：サーモスタット/サーモスイッチ/  
サーモセンサー/サーモバルブ/  
ASD(オートスターティングデバイス)/  
熱動弁ミキシングバルブ等

海外拠点：

- 1) インドのチェンナイ：Nippon Thermostat ([India])
- 2) 米国ウエストバージニア州 Nippon Thermostat of America Corporation
- 3) ベトナムのハノイ：Nippon Thermostat Vietnam