

「国際中堅企業」の登場(29)

国際的な部品調達と生産のバランス

創 和

西 澤 正 樹

国際中堅企業は、中小企業から成長する過程で国際的に独自の優位性を発揮している。国際中堅企業に成長するための優位性は「生産する商品やサービスそのもの」「商品やサービスの生産のしかた」「生産した商品やサービスの販売のしかた」の三つの局面に見出すことができる。

一九八七年、長野県下諏訪町にネジ製造業を行う個人事業所を創業した当社が、国際中堅企業に成長する過程で発揮した優位性は「生産した商品の販売のしかた」にある。

部品の「品揃え」の充実

ネジの製造から創業した当社は、九〇年に工業用樹脂ファスナーを製造する松本工場を開設し、さらに高精度樹脂ギアの製造に展開していく。大手電機メーカーF社の日本国内事業所からの工業用ネジの受注を契機に、国内メーカー約一五〇社に多様な単品部品およびユニット部品を供給している。

当社の扱う部品は工業用ネジ、工業用ファスナー、樹脂ギアのほか、各種モールド成形品、

ゴム成型品、金属プレス加工品、切削加工品、各種ダイカスト品、アルミニウム押出し・引抜き部品、基板・ワイヤーハーネス類およびそれらの部品をサブ・アッセンブリーしたユニット部品である。こうした各種部品は当社の松本事業所および台湾とベトナム事業所で加工し組み立てるとともに、国内外注企業約五〇〇社と台湾、香港、圳深の調達拠点から現地企業への外注で調達している。

当社がコントロールしている加工技術は冷間鍛造、ヘッダー加工、プレス加工、板金加工、射出成形、ディップ成形、ダイキャスト、切削加工、熱処理、半田、メッキ、塗装、巻線、電子部品アッセンブリー、機構部品アッセンブリー、治工具、最終品質検査などである。

アッセンブリーメーカーの調達部門から見れば、機械工業製品を生産するための基盤加工技術を幅広くカバーしており、多様な部品をそれぞれ専門部品加工業に発注するの compared to、一社に多様な部品をまとめて発注することができ、取引コストの削減につながると考えるであろう。

当社の事業経営のポイントは、自社生産と外注企業からの調達によって多様な単品部品およびユニット部品に組立て、顧客に供給する態勢を整えている点である。以下で海外事業所および国内事業所の事業内容をみてみよう。

台湾、香港、ベトナムへの進出

九十三年、台湾に部品調達を行う「創華股份有限公司」を設立し、日本向け輸出を開始した。貿易業務の海外進出である。さらに、九十八年には台湾事業所に生産工場を開設しメカニクス、メカトロニクス関連ユニット部品のサブ・アッセンブリーと検査業務に展開している。台湾事業所の従業員数は約一〇〇名、売上高約十億円に達している。

九十五年、香港に「創越国際有限公司」を設立、〇八年に深圳に部品の調達・販売拠点を配置した。華南地域から各種部品を調達するとともに、ベトナムの生産事業所で生産したユニット部品などを現地日系企業に販売している。

〇一年に生産拠点であるベトナム現地法人「SOHWA SAIGON Co., Ltd.」を設立、〇五年には第二工場を増設し、従業員約三三〇名、売上高約十一億円に成長している。ベトナムへの進出は、インドシナ半島の東西回廊と南北回廊の整備が進み東南アジアと華南地域の中間点になること、ベトナム・ダナンはボーキサイトを産出しアルミニウム産業基地に指定され、当社の主力製品のアルミニウム部品の原材料となるアルミニウム・インゴットの安定確保が期待できることに注目したか

らである。

ベトナム事業所は、中国・華南地域を含む東南アジアの日系企業への部品供給拠点として位置づけ、切削部品、ダイカストおよびダイカスト二次加工、焼き入れ、研磨、樹脂成形、巻線、基板実装、アルミニウム感光ドラム加工、ガスメーター等のアッセンブリーを行う。ベトナム事業所への部品生産の引き合いは多い。現地の外注企業を養成し、さらに事業拡大をめざす構えである。

中国の生産コストは安いとの認識がある。単純な部品の大量加工や組立工程は中国の価格競争力は強いものの、扱う部品によっては原材料費、一次加工、二次加工、メカ部品と電子部品のサブ・アッセンブリー、検査・品質保証といった一連の生産工程のトータル・コストは意外と高い場合がある。部品の種類、加工内容によっては台湾やベトナムで生産したほうが安い場合もある。当社のベトナム事業所では、中国生産に較べトータル・コストの優位性のある部品加工、サブ・アッセンブリーを受けとめている。

日本事業所の役割

最初の海外進出時の九十三年、日本事業所の従業員数は二十五名であったが〇九年には一一〇名に、売上高は約十五億円から約四十八億円、海外事業所の売上高は約三十二億円に拡大している。こうした企業成長は、海外から部品を調達し日本国内の顧客に供給する貿易事業からはじまり、その後、

直接投資により海外生産事業所を展開し、海外で調達・生産した部品を日本本社事業所にて品質を保証する態勢を構築したことによりもたらされたものである。

日本での生産および検査拠点である松本事業所は、国内顧客への営業と各種部品とユニット部品の供給を担っている。日本国内事業所向け部品は、台湾とベトナム事業所に発注し加工工程の九十八％程度まで仕上げてから、全てを松本事業所の倉庫に集約する。台湾事業所からは毎月四〇フィートコンテナ四本、ベトナム事業所からは二本が到着する。

松本事業所では残り二％程度の手作業による微妙な最終仕上げ工程を行い、専用テスターによる検査、モーター音検査、基板や成形品の目視検査によって品質保証を完璧にしている。松本事業所は顧客の工場に配送している。松本事業所は顧客に「安心を供給」する最終工程を担っているのである。

また、海外事業所での「品質の作り込み」「工程間検査」「組立・検査治具の製作」など生産管理、品質管理の研修・指導を行うことも松本事業所の重要な役割である。

海外調達と生産、国内での品質保証

生産を自動化するまでの量はなく、かつ多様な加工法による多品種の部品加工、ユニット組立など人手のかかる工程を海外事業所が担い、日本顧客向けに最終仕上げと全数検査による品質保証を日本事業所が担うという工程間分業が当社の海外事業展開の特徴であり

優位性である。また、そうした優位性を多くの国内顧客に認知させ、多様な部品・組立を受注する営業力も見逃すわけにはいかない。

当社の扱う部品（商品）や部品を生産する技術は、他の競争者が追従できない「究極」「最先端」といった領域にあるわけではない。一定の設備、技術ノウハウを整えれば、同じ商品を作ることはできよう。そうした商品に「品質保証の安心」を組み込んでいる点が重要である。

当社のビジネスは多種多様な部品の加工とユニット組立において、QCDの信頼を形成し、その中でも品質の「Made in Japan」をブランド化しているところに注目する必要がある。海外での調達・生産と国内での品質保証を組み合わせた海外事業展開のメリットを大いに活かして国際中堅企業に成長したケースである。

米国発の金融危機にともなう信用収縮の影響により、欧米等への輸出依存度の高い海外生産事業所は急激な受注量の減少に直面した。当社は、日本メーカーの日本国内需要向け製品の多様な部品加工とユニット組立を主要事業としていたため、在庫調整の進展にともない受注量の回復は比較的早かった。また、中国国内需要は堅調で携帯電話部品など安定した受注が継続していることから、今後は、海外調達・海外生産・海外販売を伸ばそうとしている。当社の当面の目標は「売上高一〇〇億円」を達成することである。

（にしざわまさき・アジア研究所教授）