

「国際中堅企業」の登場 (20)

新たな中日ビジネスの創造

大連愛光工業部品製造有限公司 (2)

西澤 正樹

経営者自らが中国に深く「現地化」し海外から日本市場に参入することにより、国際中堅企業に成長した大連愛光工業部品製造有限公司（以下、大連愛光）の新たな中日ビジネスモデル創造の取り組みを前号に続き報告する。

新しいビジネスモデルへの挑戦

大連愛光の主力製品である絶縁コーティングクリップは、製品メーカーの外注・購買担当者が調達合理化やコストダウン追求を意識しにくい部品である。なぜなら、日本国内各地に立地しているメーカーの組立事業所で必要とする絶縁クリップは、扱う完成品の種類によってサイズ、形状、数量が多岐におよぶ典型的な多品種少量品である。そして、単価は安く製造原価に対するコストダウン効果が小さいからである。

また、既存の国内受注企業では、損益分岐点ギリギリの受注単価のなかで供給を維持していることを発注側も知っている。数十銭から数円の部品のコストダウンを強く求めることにより調達先を失うリスクはとりにくい。こうして、国内での受発注関係は現状維持に固定化

し、物流費をかけてまで少量の部品を海外から調達することは検討対象にならなかつた。

日本国内で固定化していた絶縁クリップの受発注構造の変革に挑戦し風穴を開けたのが大連愛光であった。大連愛光が提案したビジネスモデルのポイントは「省金型・人手加工」「多品種統一購買・一括納入」にある。

省金型・人手加工

国内で単価の安い絶縁クリップを加工するためには、高い人件費の従業員の手作業を極力省く必要がある。そのためには、複雑形状のクリップもできれば単発のプレス加工もしくは順送プレスで形状を仕上げたことが追求される。そうした金型設計・製作は難しく、金型専門企業に依頼しなくてはならないので、クリップ加工業がメーカーに示す見積額は金型費の占める割合が大きい。金型はメーカーの所有となるが、頻繁に使わない金型の償却はメーカーの負担となっていた。

この点、大連愛光では「金型代はいらぬ」とし、そのかわり各事業所でそれぞれ外注・購

買していた絶縁クリップをまとめて「統一購買に変えて欲しい」と提案した。

ただし、大連愛光でもクリップ加工には金型を必要とする。金型は社内で設計・製作できる単発の打ち抜き型だけとし、板厚^{0.4}4ミリの鋼板から打ち抜いた中間部品の曲げ、ねじりなどは治具を用いて人手で後加工することにした。後加工まですべて金型を用いた機械加工に置き換えることを省く「省金型・人手加工」の生産態勢を構築したのである。

多品種統一購買・一括納入

「省金型・人手加工」が成立するためには、多品種少量の部品であっても総量が一定以上にまとまらなくてはならない。発注側は大手企業のため複数の生産事業所があり、それらは日本各地に分散立地している。それぞれの生産事業所で外注・購買先を編成しており、品質管理、生産管理、納期管理システムを構築している。

例えば、A事業所では大型の特殊製品を扱っており、絶縁クリップも特別なものが必要である。数は多くないが納期は比較的長い。一方、B事業所は量産製品であるので比較適数が多く納期は短いというように、事業所ごとに生産条件が異なる。

「絶縁クリップ」という共通領域の部品であっても統一購買・一括納入に移行するためには、事業所間の管理システムを調整し、全社的な部品調達システムに作り変える必要があった。個別の生産事業所の部品調達態勢下では成立しえなかつた大連愛光のビジネスモデルの提案は、全社的な視野で合理性を理解した経営トップの

判断によって実現した。

統一購買・一括納入が稼働したことで大量の絶縁クリップの図面が寄せられ、PVCコーティング工程は2交替24時間操業のフル稼働となっている。絶縁クリップ生産では、PVCコーティング工程がボトルネックになる場合が多い。大連愛光では、さらに10台の設備を内製し現有設備20台の有する絶縁クリップのコーティング加工能力は、おそらく世界一だろうという。

かつてコンテナの隙間に入れて日本輸出しようと苦慮していた状況は、現在では毎月40フィートコンテナ15本前後も出荷する程の量に拡大し、従業員40名から450名の企業へと成長している。

アプカ（APPCA）構想

絶縁クリップにおいて大連から新たな中日ビジネスモデルを構築した大連愛光は、その経験を車輛関係の小物部品にも応用・拡大しようとしている。その事業構想が「愛光集団車輛部品生産センター（Automobile Parts Production Center Aiko: APPCA）」である。

車輛を完成させるために必要な低単価の小物部品は少なくない。それらはボルト、ナット、歯車のように統一規格品が充実しているわけではないので、製品設計ごとに部品も設計し加工業に外注して調達している。そうした多品種少量低単価部品の加工を担っているのは小規模な加工業である場合が多い。

小規模加工業は、日本では後継者がいない、発注価格に対応できない、従業員が集まらない等により閉業に向かう傾向が続いている。中国

進出を望みながらも小規模な加工業には中国に派遣できる人材がいない、海外進出する資金、情報、経営ノウハウが不足しているなどから、単独で海外直接投資に踏み込むことはほとんどできない。

比較的簡単な技術で加工できる小物部品加工業は、中国各地に存在し価格優位性を持っているものの、日本で発注する側からすれば、多品種少量でコンテナを満たす量ではなくまた、各地に散在する中国加工業の外注管理は困難である。車輛小物部品は誰かが作らなくてはならない。そこで「APPCA構想」では、単独進出が困難な小規模加工業のための事業環境を整え、車輛小物部品を中国から一括調達したいという顧客ニーズに対応する小物部品加工業の集積を形成しようとしている。

小物部品加工業の集積形成

APPCA構想は2006年に始動、大連経済技術開発区の樹源（集団）科技産業団地に約3,000m²の貸工場を確保し、日本で事業紹介セミナーを重ね「車輛関連部品1品種1社」の前提で事業参加を募集した。その結果、07年にはアルミニウムダイカスト加工、アルミニウムパイプ加工、プラスチック射出成形の3社が進出している。

事業参加企業は、まず大連愛光の一生産事業部門として大連に進出し、生産以外の全ての業務（従業員の採用・教育、労務管理、輸出入業務、政府手続きなど）は大連愛光が代行サポートする。最小投資、最短期間で量産立ち上げを

行い、早期に利益計上と投資回収を図る。そして、3年程度の中国事業の経験を蓄積し、車輛小物部品の中日ビジネスモデルを展開して進出4年目には独立法人化を果たすという事業フレームである。

今後、10社、20社と車輛小物部品を扱う加工機能集積が形成されるにしがたい発注側が注目し、小規模企業が集団を形成することによる集積メリットも拡大していこう。

今後の課題

大連愛光の先導するAPPCA構想が充実していくためには、いくつかの課題がある。第一に、経営者の育成である。APPCA構想の進展にともない統一購買・一括納入が他社にも広がるに従従業員数は数倍にもなる。拡大した複数の生産部門を一人の総経理が直接管理することは難しい。この点、倉永氏は「大連愛光という企業集団の中で9つの小企業が「物づくり」をしている」と認識し、今後、独立採算制による新任総経理による経営は可能だとしている。

第二に、省金型・人手加工を支える「人手」を安定的に採用し継続雇用を維持することである。それは、新しい社員が新生・大連愛光で働くことにより、自身の将来設計の実現が可能だと思える企業経営を展開することに尽きよう。

「中国の大地を借り、中国人民の力を借りて初めて会社経営が成り立つことを忘れない」という倉永氏の企業経営は、新しい社員の「夢」の実現を可能とするだろう。

（にしざわまさき・アジア研究所准教授）