

「国際中堅企業」の登場 (16)

新たな輸出戦略の追求

（ 渋江精密工業（株） ）

西澤正樹

渋江精密工業は精密自動旋盤による専門加工企業として2007年に創立56周年を迎えた。現代代表者の父親が三協精機向けのオルゴール部品の加工業を創業したところにはじまる。地元発注に応じる「地域展開企業」から、全国営業により顧客を開拓して「広域展開企業」に成長し、さらに「国際中堅企業」へと向かっている。

無人化工場の追求

こうした成長経過を可能にしたのは、第一に、80年以降数千円の設定投資を計画的に継続してきたことにある。30年前から使用しているカム式自動旋盤（24台）、スイスの名機「エスコマティック」（12台）、NC複合加工自動旋盤（22台）ほか、加工部品の量、形状、素材などに最も適した機械設備をトータルに装備している。

第二に、多種類の工作機械を最高の状態で能力を発揮させるための技術・技能者を養成してきたことにある。加工図面を見て全体の「段取りを考える」「切削工具の製作、加工プロ

グラムを作成」「NC機による加工」「機械設備のメンテナンス」といった一連の工程を一人で担うことができる社員を養成してきた。

第三に、NC自動旋盤を編成することにより、夜間完全無人稼働を可能にしたことである。100台を超える自動旋盤を14名の現場技術者がオペレートしている。最新鋭の工作機械を装備していても、その能力を十分に引き出し得ない東アジアの工場が多い状況に対して、当社の競争力が勝っている部分である。

こうして、精密自動旋盤加工に関して国際価格競争を制する「超量産」と低価格で利益を計上できる生産態勢を作り上げ、日本から世界への輸出を可能にしているのである。

セットメーカーの現地調達要求の矛盾

当社は諏訪地域にあって品質はもちろん、輸送費を含めた価格面でも輸出競争力を持つ生産工場を作り上げた。それにもかかわらず、例えば、華南地域に進出したセットメーカーは加工業の「現地進出」「現地供給」を求めている。

当社の築き上げた生産態勢による部品の品質、価格は、単に最新の工作機械を持ち込むだけで提供できるものではない。東アジアで同様の生産態勢を作るには、技術人材の養成という時間とコストのかかる取り組みが必要である。それは、部品単価を押し上げる要因となる。それでもなお、現地調達にこだわるセットメーカーの理由はなにか。

中国国内販売のための原材料・部品の現地調達が目標であるならば、当社の供給する1個、数十銭の部品は輸入関税を加えても現地価格に對抗できる。納期の安定が目標であるならば、現地調達の納期は10日程度であるのに対し、当社は発注から納品までの納期に充分に対応している。

セットメーカーが現地調達にこだわる理由は、第一に、購買担当者が「メイドインチャイナ」が安く、日本からの輸入部品は高いと思いついておられる本社経営陣から現地調達を指示されており、日本から購入することは担当者の業績評価にならないからであろう。

第二に、華南地域では日系加工工業に先行して進出している香港系、台湾系加工工業が提示するダンピング的価格に応じる日系セットメーカーが存在するからであろう。有力な香港系、台湾系加工工業は、日系セットメーカーとの取引実績ができる、それを他の日系セットメーカーにアピールする。他の日系セットメーカーは「あのメーカーが発注している加工業なら信用できるだろう」と考え連鎖的に取引を開始する。資金力があり大規模な投資を即決できる香港系、

台湾系加工工業は、設備投資を拡大しシェアを高め、日本からの輸入部品や後発の日系現地加工工業は締め出されていく。そして、一定のシェアを確保すると徐々に部品価格を戻していく。

第三に、セットメーカーは納品された部品を組立ラインに供給する直前に行う最終検査工程を省き、組立のみに特化しようとしているからであろう。現地調達部品に完全な信頼を寄せることができず、不安が残っている。部品の最終検査を信頼の置ける日本企業に現地で行わせたい、というねらいがあると考えられる。

純日本生産部品は価格が安くとも調達せず、香港系、台湾系加工工業のしたたかな事業戦略に振り回され、不安を抱いたまま現地調達を進めるセットメーカーの調達方針の矛盾が発生しているとみられる。セットメーカーのこうした姿勢は、輸出競争力を持つレベルに達した国内加工工業をも地域から引きずり出し、国内工場への設備投資や技術開発投資に回る可能性のある資金を、現在はまだ不必要な直接投資に振り向けさせることになる。

第一の輸出戦略

国内生産・世界輸出の競争力を確立した当社は、新たな輸出戦略を追求している。第一の戦略は次のようである。モノづくりを「前工程」「中工程」「後工程」と考え、「前工程」は、営業、設計情報の受け取り、加工の段取りである。「中工程」は、自動生産による加工、設備のメンテナンスである。実際は「中工程」で完

全に部品を作り込み品質を確定してしまう。「後工程」は、洗浄、検査、品質保障ドキュメントの作成、パッキング、発送である。

当社では、「前工程」の営業、「後工程」のすべてを顧客の生産拠点に近いところに配置しようとしている。「中工程」は50数年間の蓄積により、本社工場には国際価格競争に勝てる環境を整えている。そこで、工作機械による加工は完了しているが、測定、検査、洗浄などの工程が残されている「半成品」「中間製品」を輸出する。東アジアのしかるべき地点に営業、検査、物流拠点を配置し、測定、検査、洗浄工程を施したメイドイン・現地の「完成品」として現地顧客に供給するというものである。

この事業戦略では、工場を建設し生産設備投資と技術教育投資を必要とする「重たい」直接投資をしなくとも東アジア事業に踏み込むことができる。直接投資により設立する現地法人は、営業と物流機能を備えた測定・検査工場として登録する。

中国の沿海地域には大量のセットメーカーが進出しており、当社の扱う製品の需要は膨大に存在している。その中で、香港系、台湾系加工工業の優勢な華南地域ではなく、日系セットメーカーの集中する大連は、当社の最初の海外事業展開にとつては適地であろう。中国の国内物流（空輸やトラック輸送）環境は徐々に整備されてきており、華南地域で生産した部品が上海や大連に供給されていることから、大連から中国全土に部品供給することも可能である。

第一の輸出戦略

第二の輸出戦略は、当社の挑戦をモデルにして日本からの空輸が可能な小物・微細部品加工業の連携進出を促していくというものである。この事業戦略は、諏訪地域での「中工程（狭義のモノづくり）」の「空洞化」は促進せず、東アジア市場への参画を可能とする。

小物・微細な加工を得意とし、国際価格競争に伍していける自動化、省力化を進めた地域の切削・研削・研磨加工業、機械要素部品加工業、メッキ、熱処理、プラスチック成形加工業などと連携し、日本での加工、現地での検査・ユニット組立体制を構築する。こうした加工業が地域内で提携することにより、東アジアにおいて部品を分散発注せざるを得ないセットメーカーに対してトータルコストでの優位性を主張できよう。また、単品部品加工の世界でダンピング的価格に翻弄されるセットメーカーに対しては、加工機能側から長期取引の利益を再度、主張することができよう。

以上のような新たな輸出戦略への挑戦を進める際に、物流費用の圧縮が大きな課題となる。長野県内の範囲で発生する中小工業の輸出貨物量や輸出頻度の実態調査を行い、航空貨物費用を圧縮する仕組みが必要である。インランド・デポの可能性を検討し地方空港の国際貨物輸送サービスや国内トラック輸送サービスの競争を促す地域産業政策が必要である。

（にしざわまさき・アジア研究所准教授）