

「国際中堅企業」の登場 (11)

現地事業所の経営者を創る ～ ソーデナガノ ～

西澤正樹

長野県岡谷市のソーデナガノは、精密プレス金型設計・製作およびプレス加工において国際中堅企業に成長している。岡谷本社事業所に130名、国内グループ企業4社、海外グループ企業16社を編成し、国内外グループ企業の従業員は3,000名を超える。80年代に先行して東南アジア等へ進出、果敢な事業展開に挑戦して独特の成長発展を遂げている。

当社は1955年に現社長の父親が農業の傍らカメラ部品のボール盤加工を行う「納屋工場」が発祥である。長野県坂城町の農村工業化過程が知られるが、諏訪・岡谷地域においても農業から工業への地域産業の遷移過程があった。現社長の早出隆幸氏は69年に入社しフライス等の機械加工を担当、ワイヤーカット放電加工機の導入を契機に地元メーカー向けのカメラ、弱電部品のプレス金型、プレス加工に展開していく。

当社はプレス技術開発型企業として切削加工をプレス加工に置き換える技術開発により、コスト低減、高精度加工を追求してきた。例えば、ステンレス素材の複雑形状のプレス化、真円度1、000分の5ミリ、歯高0・2ミリ、

歯ピッチ0・5ミリの歯車、円筒の複雑三次元形状のプレス加工などの加工技術を確立した。こうした技術開発によりカメラ、パーソナルコンピュータ、通信機器、OA機器、車載機器などの金属部品加工を受けとめ成長してきた。

シンガポール拠点と量産工場の配置

87年にシンガポールに進出して以来、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、中国に独資企業、合弁企業、資本参加によってソーデナガノグループを編成してきた。

当社の東アジア展開は、シンガポール経済開発庁(EDB)が開催した日本企業誘致説明会に参加したところにはじまる。当社の得意とする精密プレス加工は、HDD、FDD、カメラ、ウォッチ、弱電関連、OA関連などの部品加工に用いられる。こうした部品を必要とする大手セットメーカーは85年以降の円高によって、東南アジアでの組立・輸出拠点の配置を進めていた。

現地進出企業を訪問し見積り図面も手に入れることができたことから、海外事業の感触を確

かなものとした。当初は輸出入手続きや海外輸送等の慣れない仕事で戸惑いもあったが無事に仕事をこなすことができた。この経験をもとに、シンガポール現地企業と総投資額10万ドル、双方50%の出資によるプレス金型、プレス加工を行う合弁企業を設立した。その後、現地化を進めシンガポール側代表者に経営をまかせ、日本側は技術サポートに回っている。

一方、ソーデナガノ全額出資のシンガポール現地法人は、東アジアに広がるグループ企業の輸出入手続き、納期管理、品質保証、クレーム処理などのアフターサービスの統括機能を担っている。

日系セットメーカーの東アジア事業所が必要とする部品の発注は、基本的には日本の本社あるいは東アジアの統括事業所で決定される。東アジアで量産することを前提とした製品の設計、試作、量産試作は日本で行われることが多い。そのため、受注側企業は東アジアに量産加工拠点を配置していることを背景として営業し、日本事業所で試作、量産試作を行い、東アジアの現地事業所で量産を受注するのである。

マレーシア、インドネシア、タイにグループ企業を配置したのは、東南アジアで発生するプレス部品市場の精度要求水準とプレス加工の技術水準をマッチングさせる必要があると気づいたからである。東南アジアに発生する多様なプレス部品需要の精度要求水準と付加価値率、納期を勘案し、最適な量産場所で生産しようというわけである。

岡谷本社ではプレス加工の先端技術の追求と

技術保証機能を担い、シンガポール拠点をヘッドオフィスとし、東アジアのグループ企業が現地量産を行う。要求精度が高いプレス加工は、岡谷本社から技術移転が進んだグループ企業が担当する。また、技術移転が浅いグループ企業では、コンピュータ部品ほどには要求精度は厳しくない音響、映像分野の量産プレス加工を行うというようである。

国際中堅企業の本社事業所の役割

東アジアで量産し国際市場に供給する製品の部品発注が、日本本社の購買・調達セクションで決定する段階から、東南アジアや中国の事業統括拠点で調達、生産、販売を決定する段階に向かっている。部品加工に関してはアッセンブリー工場の近いところから調達する傾向が一般的である。

そうした状況のなかで岡谷本社と本社工場の役割は、第一に、海外生産する部品の設計・試作段階から営業し、部品試作、量産試作、金型製作を行うことである。本社事業所では加工精度、加工スピードなどで常に業界トップレベルの加工技術を開発・保持し、その技術を用いた生産技術を更新していくことが求められている。本社事業所の技術開発と技術保証機能のウエイトがますます大きくなっていくということである。そうした技術面での裏付けがあつてこそ、発注側は東アジアでの量産を前提とした仕事の発注を行い、本社事業所では本格量産前の部品加工、高精度金型生産を確保することが可

能となる。

第二に、グループ企業の技術サポートである。実際に量産加工を行うのは東アジアのグループ企業である。プレス技術や金型品質については、本社事業所の技術保証がなされているが、生産現場では様々な課題が発生する。生産現場が円滑にモノづくり課題に対応できる技術サポートを行うことが本社事業所の役割となる。生産現場の技術サポートとは、具体的には技術・技能人材の育成である。日本から技術指導者が一定期間、現地に出向き技術・技能人材の訓練を行う、あるいは、現地事業所の技術・技能の中核として期待する人材を本社事業所で訓練するといった取り組みがなされている。

第三に、グループ企業の経営者の育成である。当社の国際事業経営は既に20年近くの間蓄積があり、本社事業所の第一、第二の役割は確立されている。グループ企業の独資企業や合弁企業においては経営の現地化が進み、一部出資企業においてもソーデナガノグループの国際事業経営のなかで自社が活躍する位置を理解している。本社事業所では、現地グループ企業が技術力を高めることを支援（技術移転）し、それぞれの企業の経営者に経営を任せ企業成長をサポートする段階になっている。本社事業所の役割として、各グループ企業の競争力を高め企業発展をリードする現地経営者を育成することが重要なテーマとなる。

新たな国際事業経営のステージに向かう

本社事業所が技術開発の優位性を保持し、グループ全体の国際事業戦略を立案し統括していれば、それぞれのグループ企業がローカル市場で競争力を高め事業拡大することにより、本社事業所との取引規模が拡大し配当利益も増えていく。さらに、新たな国際事業戦略を立案し実行する際に、グループ企業が強く優秀であるほど本社事業所が統括するソーデナガノグループの総合競争力は高まり、よりダイナミックな国際事業が可能になるのである。

当社の国際事業経営は、自ら東アジアに進出しローカル市場で発生するプレス加工需要を受注する事業スタイルから、東アジア各地にグループ企業を編成し、東アジア全域に発生する多様なプレス加工需要をグループでトータルに受け止める事業スタイルに転換してきた。東アジア各国の市場を「点」で対応する段階から、グループ企業のネットワークによって東アジア市場を「面」で押さえていく段階に向かっている。東アジアのFTAがさらに進展することにより、ソーデナガノグループの優位性はますます高まるであろう。

国際事業経営の新たなステージに向かう当社にとって、グループ企業を強く成長させることのできる現地経営者の育成が重要な課題となっている。そして、新たな事業ステージを理解し、事業全体をマネージメントする本社事業所の国際経営人材の養成も重要な課題となっているのである。

(にしざわまさき・アジア研究所助教授)