

海外メーカー開拓に取り組む 中小企業の現状と課題

ーアジア新興国で欧米系・地場メーカーとの取引を実現した中小自動車部品サプライヤーのケーススタディー

- I. アジア自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向
- II. 事例にみる海外メーカー開拓の特徴
- III. 海外メーカー開拓を実現するためには
- IV. 海外メーカー開拓を実現した中小企業の事例

はじめに

海外に展開する中小製造業者の多くは、現地に進出している日系の大手企業をこれまで主力販売先としてきた。こうした状況は、自動車業界に典型的に見られる。

だが、近年、中国をはじめとするアジア新興国市場では、欧米系メーカーや地場メーカーといった日系以外の海外メーカーが勢力を拡大している。海外展開する中小企業のなかには、そうした海外メーカーとの取引を拡大しようとする企業も見られる。海外展開する中小企業の数が増加し、現地での競争が激化するにつれて、日系以外の海外メーカーを開拓する必要性は今後ますます高まるだろう。

一方で、海外メーカーを開拓するためには、これまでとは異なる新たな取り組みが求められる可能性がある。例えば、低価格ニーズの強い海外メーカーと取引するためには、大幅なコスト削減に取り組む必要がある。そのためには、自社の生産体制だけでなく、販売や調達、開発などのサプライチェーン全体を変革しなければ対応は難しいだろう。

実際、自動車業界においては、大手を中心にそうした取り組みを行う企業が見られる。だが、中小企業が海外メーカーを開拓するために、生産や販売、調達などで、実際にどのような取り組みを行っているのかについては、十分には明らかにされていない。

そこで、本調査では、アジアにおいて、日系以外の海外メーカーとの取引を実現した中小自動車部品サプライヤーの事例研究を行い、その成功要因と課題を明らかにした。

本調査の問題意識は以下の3点である。

- 1. アジアにおいて、中小企業が日系以外の海外メーカー（欧米系メーカー、地場メーカー）と取引するに至った経緯はどのようなものか？**
- 2. 中小企業は、どのような戦略や体制によって、アジアで海外メーカー開拓に成功したのか？**
- 3. アジアにおいて、海外メーカーを開拓するためには、どのような課題が存在しているのか？**

本レポートの構成は以下のようになっている。

第1章では、アジア自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向について概観する。第2章では、海外メーカーとの取引経緯や開拓戦略、供給体制について企業事例を分析し、第3章で海外メーカー開拓を成功させるためのポイントを考える。最後の第4章では、本調査に協力頂いた事例企業のインタビュー内容を紹介している。

本レポートのうち、第1章、第4章については、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた株式会社船井総合研究所が2013年度に共同で実施した研究成果物を当研究所担当者が編集したものである。第2章、第3章については、当研究所担当者が執筆した。

なお、本調査及び本レポート作成に当たり、三井 逸友氏（嘉悦大学大学院教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 丹下 英明）

< 要約 >

第1章 アジア自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向

本章では、調査の概要を示すとともに、アジア自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向を分析している。

1. 調査の概要

本調査では、次の3つ問題意識に従って、中小自動車部品メーカー11社の事例研究を行った。

1. アジアにおいて、中小企業が日系以外の海外メーカー（欧米系メーカー、地場メーカー）と取引するに至った経緯はどのようなものか？
2. 中小企業は、どのような戦略や体制によって、アジアで海外メーカー開拓に成功したのか？
3. アジアにおいて、海外メーカーを開拓するためには、どのような課題が存在しているのか？

2. アジアにおける自動車生産・販売の現況

世界の自動車生産台数を国別に見ると、中国やインドといったアジア新興国の比率が高まっている。そして、新興国では、日系以外の自動車メーカーが高いシェアを有しており、そうした自動車メーカーは生産台数を大きく増やしている。今後、成長する自動車マーケットに取り組むためには、日系自動車メーカーだけでなく、新興国で高いシェアを有する欧米系自動車メーカーや韓国自動車メーカー、新興国で徐々にプレゼンスを高めつつある地場自動車メーカーを念頭においた取り組みも重要となるだろう。

3. アジアにおける日系自動車部品メーカーの動向

日系自動車部品メーカーの現地生産法人について、販売先をみると、ASEAN、中国両拠点とも日系自動車メーカー向けが半数近くを占める。一方、日系以外の自動車メーカー向け売上は、ASEANではわずか3.2%にとどまる一方、中国では27.5%と地域によって異なる。中国では、大手部品メーカーが中心となって、日系以外の自動車メーカーを開拓している可能性を指摘することができる。

第2章 事例にみる海外メーカー開拓の特徴

本章では、事例企業の行動を詳しく分析し、アジア市場において事例企業がどのように海外メーカーを開拓したのか、その特徴を探る。

1. 海外メーカーとの取引経緯

事例企業が海外メーカー開拓に取り組んだ経緯を、販売先の資本系列（欧米系メーカー、地場メーカー）と要因（外部要因、内部要因）にわけてまとめると、表1のとおりである。

まず、欧米系メーカーとの取引経緯をみると、外部要因として、販売先の欧米系メーカーがグローバルな調達を志向している点が指摘できる。そうした欧米系メーカーの志向に対して、事例企業は、欧米系メーカーの本国あるいは日本国内拠点で従来から取引を有するという強みを活かし、既存の海外拠点を活用して部品を供給している。

表 1 海外メーカーとの取引経緯

		取引経緯	
		外部要因	内部要因
販売先	欧米系メーカー	欧米系メーカーのグローバル調達志向	<ul style="list-style-type: none"> ・従来からの取引（日本あるいは本国） ・海外拠点の存在
	地場メーカー	地場メーカーのニーズ変化	<ul style="list-style-type: none"> ・レベルアップ志向 ・現地パートナーとのつながり ・海外拠点の存在

一方、地場メーカーとの取引経緯をみると、外部要因として、販売先地場メーカーの要求品質や技術に対するニーズ変化が起きている点が指摘できる。そうした地場メーカーのニーズ変化に対して、事例企業の対応は2つに分かれる。一つは、日本国内での取引階層からのレベルアップを現地で実現することで自社の成長を目指そうと、積極的に地場メーカーとの取引に取り組んだ企業である。このタイプでは、海外拠点を新たに設置した企業が多い。そして、もう一つが、現地パートナーとのつながりが結果的に地場メーカーからの受注につながった企業である。このタイプの事例企業は、地場メーカー開拓に積極的に取り組んだというよりは、現地パートナーから紹介があったため対応するなど、結果的に地場メーカーとの取引に至った事例が多い。

2. 海外メーカーを開拓するための戦略・体制

欧米系メーカー、地場メーカーといった販売先にかかわらず、事例企業の戦略や体制には共通する部分がある。それは、戦略面において、①日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定、②積極的なリスクテイク、という2点であり、体制面では、③低コスト生産体制の構築、④現地人材の積極的な活用、という2点である（表2 点線枠内）。

一方で、販売先の資本系列によって、戦略や体制において異なる部分も存在した。それは、①供給先のニーズに応じて製品品質を変えていること、②欧米系メーカーとの取引では現地以外の拠点にも供給していること、③地場メーカーとの取引では、現地合弁先企業や第三国企業といった外部資源を積極的に活用していること、の3点である（表2 実線枠内）。

全般的に見ると、中小企業にとって欧米系メーカー開拓は、これまでの戦略、体制を大きく変えるものではなく、日系メーカーとの取引で培ってきた経営資源を活用することが可能である。一方、地場メーカー開拓においては、供給先のニーズに応じてスペックを変更するなど、これまでの戦略、体制を一部変更するケースも見られる。そのため、外部資源の活用など、新たな経営資源を獲得・構築する必要が出てくることもある。

3. 海外メーカー開拓における課題

事例企業においては、欧米系メーカー、地場メーカーいずれを開拓するにあたって、共通する課題がいくつかみられた。それは、(1)販売先からの資金回収、(2)日系とは異なる受注変動リスク、(3)需要増に対応するための多額の設備投資と資金調達、の3点である。

表2 販売先別に見た海外メーカーを開拓するための戦略と体制

	販売先	
	欧米系メーカー	地場メーカー
戦略	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; text-align: center;"> 日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定 </div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; text-align: center;"> 積極的なリスクテイク </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: 45%;">品質は落とさない</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: 45%;">供給先ニーズに応じたスペックの設定</div> </div>	
体制	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; text-align: center;"> 低コスト生産体制の構築 </div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; text-align: center;"> 現地人材の積極的な活用 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: 45%;">現地以外への供給</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: 45%;">外部資源の活用</div> </div>	

(注) 点線枠内は欧米系メーカー、地場メーカー開拓に共通する要素。実線枠内は、販売先の資本系列によって異なる要素。

4. 海外現地法人における資金調達

海外現地法人の資金調達方法は、親子ローンや増資、現地金融機関からの借り入れ、リースバックなどがみられる。欧米系メーカーや地場メーカー開拓においては、今後、需要増加に伴う多額の設備投資と資金調達の問題に中小部品メーカーは直面する可能性がある。そうした際に、現地での資金調達ルートを確保しておくことは、将来的な成長を達成するうえで重要である。

第3章 海外メーカー開拓を実現するためには

本章では、第2章の分析を踏まえて、中小サプライヤーが海外メーカー開拓を成功させるためのポイントを販売先の資本系列別にまとめる。

1. 欧米系メーカー開拓の成功モデル

図1は、第2章の分析を踏まえて、欧米系メーカー開拓の成功モデルをまとめたものである。まず、欧米系メーカーと取引するためのきっかけとして、欧米系メーカーの本国あるいは日本拠点で取引実績をつくること が有効である。そのうえで、欧米系メーカーのグローバル調達志向に対応するために、海外拠点を活用した低コスト生産体制を構築する。戦略としては、大幅なスペックダウンによって受注を狙いに行くのではなく、重要保安部品など、日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定することが重要である。

図1 欧米系メーカー開拓の成功モデル

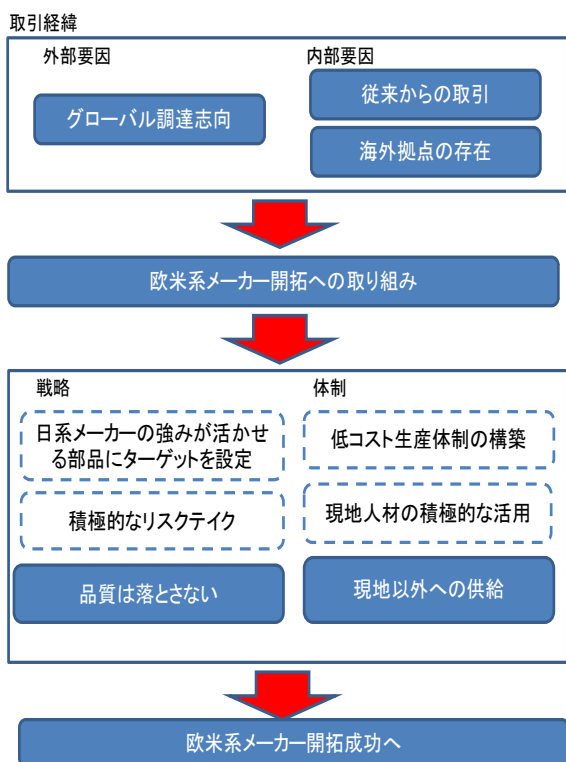
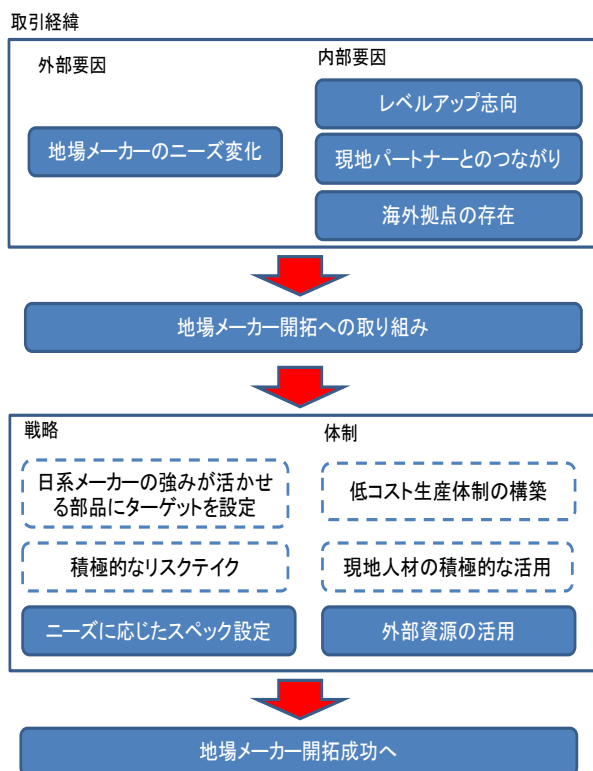


図2 地場メーカー開拓の成功モデル



(注) 点線枠内は欧米系メーカー、地場メーカー開拓に共通する要素。実線枠内は、販売先の資本系列によって異なる要素。

2. 地場メーカー開拓の成功モデル

地場メーカー開拓の成功モデルを図2に示す。まず、品質や技術に対する地場メーカーのニーズに変化が起きていることは、地場メーカー開拓を目指す中小企業にとってはチャンスといえる。一方で、事例企業を見ると、地場メーカー開拓に積極的な企業と、そうでない企業とにわかれた。地場メーカーとの取引には、代金回収など多くの課題も存在する。地場メーカー開拓を考える中小企業は、こうしたチャンスとリスクを踏まえたうえで、地場メーカー開拓に自社としてどのように取り組んでいくのか、決める必要がある。

地場メーカー開拓に取り組む場合、低コストでの生産体制を構築しつつ、日系の強みを活かせる部品にターゲットを設定することで、圧倒的な低価格で部品を供給する現地企業との価格競争を避ける戦略が有効である。地場メーカーのニーズによっては、部品の設計や仕様を変更し、製品品質を下げるスペックダウンを行うことも必要となる。その場合でも、地場サプライヤーと真っ向から勝負するレベルにまでスペックダウンを行うのではなく、地場メーカーでは対応が難しいような部品にターゲットを絞る必要があるだろう。地場メーカー開拓では、現地パートナーや第三国の企業といった外部資源を活用することも一つの方法である。

以上、欧米系メーカーおよび地場メーカー開拓の成功モデルを提示したが、両モデルには共通する要素が多く見られる(図1および2の点線内)。日系以外の海外メーカー開拓を今後目指す中小企業は、こうした要素を念頭に置いて、海外拠点の整備を進める必要があるだろう。

目 次

第1章 アジア自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向.....	3
1. 調査の概要.....	3
2. アジアにおける自動車生産・販売の現況.....	7
3. アジアにおける日系自動車部品メーカーの動向.....	14
4. 第1章のまとめ.....	18
【第1章補足】 先行研究のサーベイ結果からの考察.....	19
第2章 事例にみる海外メーカー開拓の特徴.....	21
1. 海外メーカーとの取引経緯.....	21
2. 海外メーカーを開拓するための戦略・体制.....	29
3. 海外メーカー開拓における課題.....	40
4. 海外現地法人における資金調達.....	43
第3章 海外メーカー開拓を実現するためには.....	45
1. 欧米系メーカー開拓の成功モデル.....	45
2. 地場メーカー開拓の成功モデル.....	46
3. 多くの成功要因が欧米系メーカー・地場メーカー開拓で共通.....	48
第4章 海外メーカー開拓を実現した中小企業の事例.....	49
1. 欧米系メーカーとの取引がある企業.....	49
2. 地場メーカーとの取引がある企業.....	78
参考文献.....	113

第1章 アジア自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向

本章では、アジア自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向について分析する。1. では本調査の概要を示すとともに、本レポートで使用する用語を定義する。2. では、アジア自動車市場の状況を概観する。3. では、海外における日系メーカーの動向を分析し、4. では本章の小活を行う。

1. 調査の概要

(1) 用語の定義

最初に、本レポートで使用する用語を定義しておこう。本レポートで使用する主な用語の定義は、表1-1のとおりである。

表1-1 本レポートで使用する用語の定義

用語	定義
日系メーカー	日本資本の自動車メーカー及び自動車部品メーカー。
海外メーカー	日系以外の自動車メーカー及び自動車部品メーカー。具体的には、①欧米系メーカー、②地場メーカーを指す。
欧米系メーカー	欧米資本の自動車メーカー及び自動車部品メーカー。アジアにおける現地資本との合弁企業を含む。
地場メーカー	アジアに所在する現地資本の自動車メーカー及び自動車部品メーカー。現地資本のみで構成されている企業に限定し、欧米資本または日本資本との合弁企業は含まない。

(2) 調査の概要

次に、本調査の概要を示す。本調査では、アジアにおいて、日系以外の海外メーカーとの開拓に成功した中小自動車部品メーカーの事例研究を行い、その成功要因と課題を分析している。

本調査の問題意識は以下の3点である。

1. アジアにおいて、中小企業が日系以外の海外メーカー（欧米系メーカー、地場メーカー）と取引するに至った経緯はどのようなものか？
2. 中小企業は、どのような戦略や体制によって、アジアで海外メーカーの開拓に成功したのか？
3. アジアにおいて、海外メーカーを開拓するためには、どのような課題が存在しているのか？

事例企業の抽出については、株式会社アイアールシーの公表資料など、日系自動車部品メーカーの海外拠点について詳しい記述がある文献から、アジアに生産拠点を有する企業を抽出した。そして、当該拠点から、海外メーカーの現地拠点に部品を納入していると思われる企業を抽出した。抽出に当たっては、①製造部品、②現地顧客の資本系列（欧米系、地場）、③事業規模（中小企業かどうか）、④現地拠点数を勘案したうえで選定を行った。

こうして抽出した中小企業に対してインタビューを申し入れ、受諾してくださった企業11社に対して、インタビュー調査を実施した。事例企業の概要は、表1-2、1-3のとおりである。

表1-2 欧米系メーカーと取引する事例企業

顧客の資本系列	企業名	アジア拠点所在地	製品	顧客名（納入拠点）
欧米系	株式会社ニッコー	タイ マレーシア	自動車・オートバイ用 警音器 他	G社(タイ)他
欧米系	株式会社ヌカベ	中国、他	燃料噴射用ポンプ、イン ジェクター 他	A社(中国)
欧米系	株式会社メイジフロー システム	中国 インドネシア	自動車用各種ホース	GM(中国)他
欧米系	株式会社五十嵐電機 製作所	中国 インド 他	小型直流モーター	大手部品メーカー (インド、中国)
欧米系	D株式会社	タイ	エアータンク 厚物部品、ブラケット	V社(タイ)

表 1-3 地場メーカーと取引する事例企業

顧客の 資本系列	企業名	アジア拠点 所在地	製品	顧客名 (納入拠点)
地場	井原精機株式会社	中国	ボールジョイント 他	K自動車(中国)
地場	沢根スプリング株式会社	中国	ばね及び関連製品	第一汽車(中国)
地場	丸五ゴム工業株式会社	中国 インド インドネシア タイ マレーシア 他	防振ゴム 押し出しホース 他	タタ自動車 (インド) 他
地場	三和パッキング工業 株式会社	タイ 中国 韓国	ガスケット インシュレーター	P社 (マレーシア)
地場	サンライズ工業 株式会社	マレーシア タイ 中国 インド インドネシア	エアコン・パワー ステアリングなどの ホース口金具	プロトン (マレーシア)他
地場	株式会社日新精工	中国 韓国	インテークマニホールド、 シリンダーヘッドカバー	第一汽車(中国)

インタビュー調査は、2013年7月から11月にかけて日本国内の本社を訪問して行った。インタビュー項目は、以下のとおりである。

- ① 海外進出のきっかけ、立地の選定
- ② 海外メーカーとの取引に際して、ターゲティングと商品をどのように決定したか？
- ③ 海外メーカーとの取引にあたり、自社の体制（開発、生産、調達）を変更したか。もし変更した場合、どのように変更したのか？（例：機械を変更した、検査プロセスを変更したなど）
- ④ 現地での課題と日本との比較（収益面、資金調達、代金回収など）
- ⑤ 今後の取り組み方針

2. アジアにおける自動車生産・販売の現況

ここからは、アジアにおける自動車生産・販売の状況を概観するとともに、日系メーカー及び海外メーカーがアジアでどのような状況にあるか見ていこう。

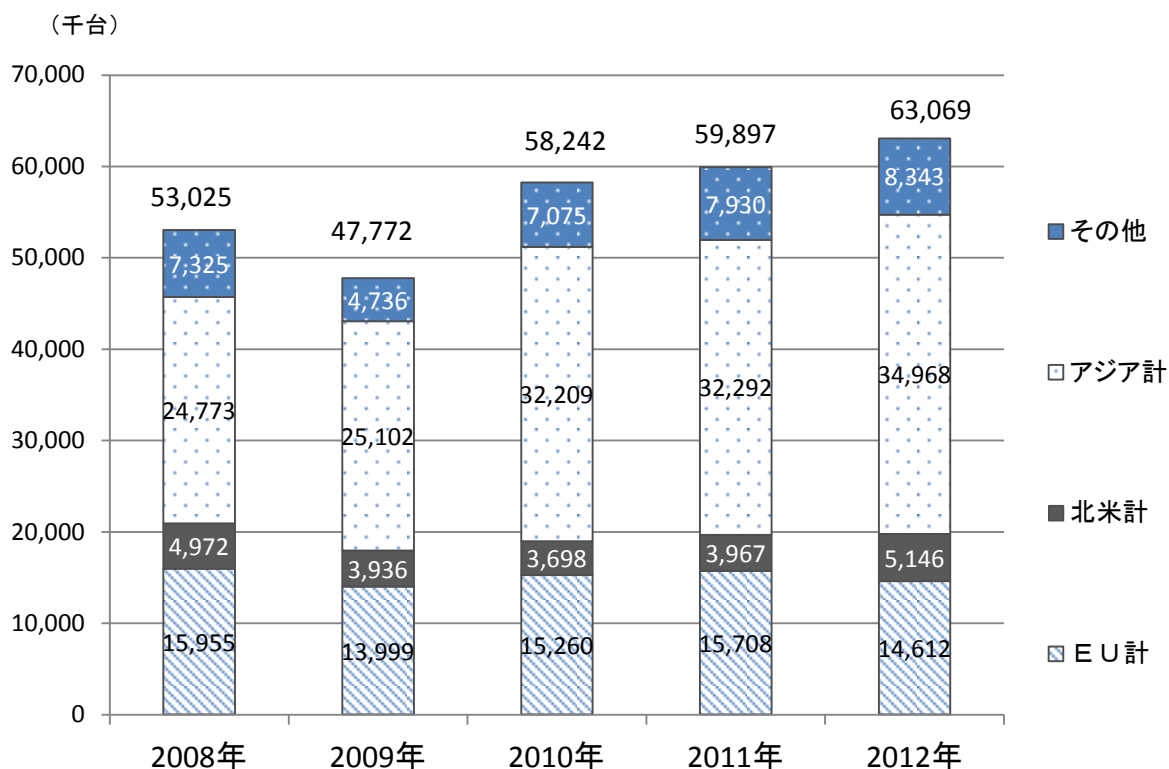
(1) 生産

図1-1は、世界の乗用車生産台数推移をエリア別にまとめたものである。リーマンショックによる影響から、世界の乗用車生産台数は2008年の53,025千台から2009年には47,772千台へと一時的に減少を余儀なくされたものの、2010年以降増加を続け、2012年には63,069千台にまで増加している。

そうした中で、アジアでの生産台数は一貫して増加している。2008年の24,773千台から2012年には34,968千台と2008年比で約10,195千台も増加している。

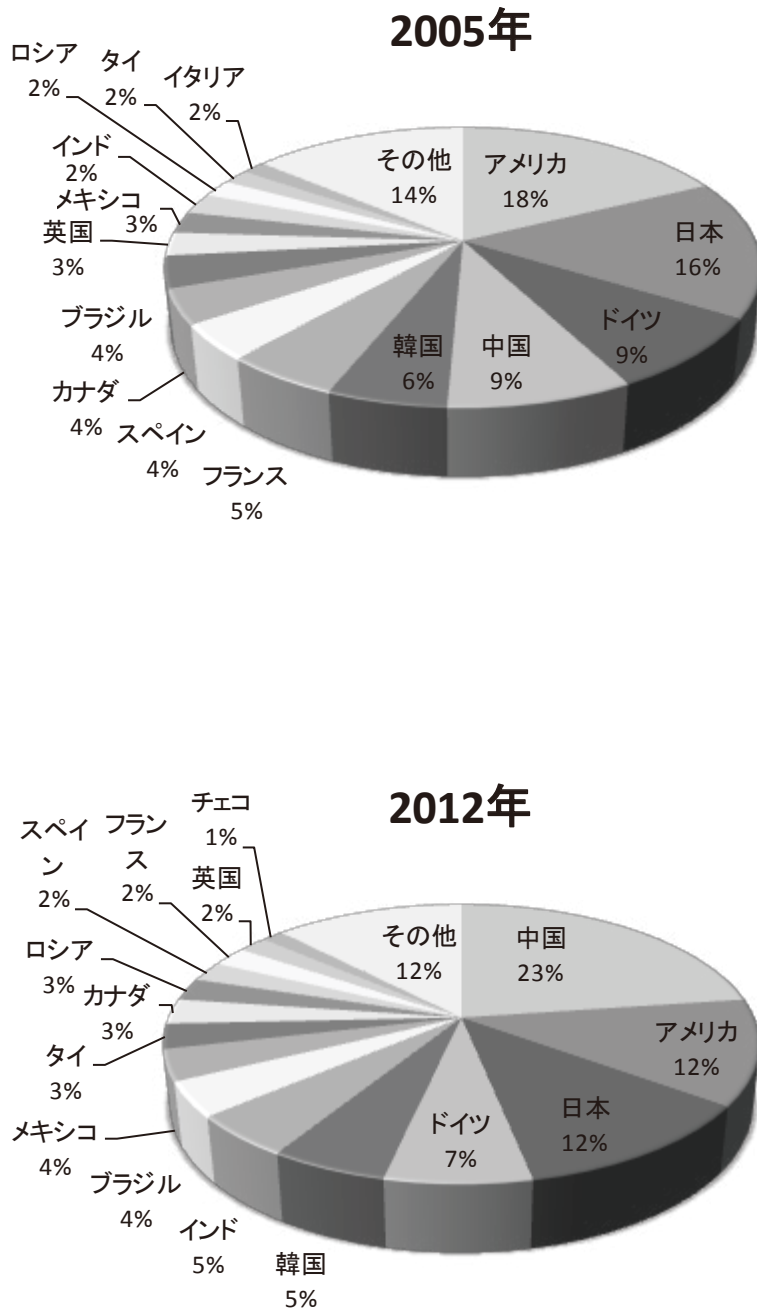
図1-2は、世界の四輪車生産に占める割合を国別に見たものである。これを見ると、2005年に1位だったアメリカは、2012年には2位に転落、代わって中国が1位となっている。2012年には、中国だけでなく、インドも上位に入るなど、アジア市場、なかでも中国、インドの伸びが大きいことがわかる。

図1-1 エリア別に見た世界の乗用車生産台数推移



(出所:株式会社自動車情報センター 公表データを元に船井総合研究所作成)

図1-2 四輪車生産台数シェア上位国の2005年と2012年の比較



(注)トラック・バスを含む。

(出所:OICA 2013 GENEVA MOTOR SHOW OICA PRESS CONFERENCE)

(2) 販売

販売については、どのような状況だろうか。株式会社フォーイン「**FOURIN 世界自動車メーカー年鑑 2013**」によると、2011 年の世界販売台数 1 位はゼネラル・モーターズ(GM)グループ、2 位フォルクス・ワーゲン(VW)グループ、3 位トヨタグループとなっており、欧米勢が上位を占める¹。

こうした状況は、先進国市場と新興国市場に分けて見てみると、その様相が異なってくる。先進国市場でのシェアをみると、1 位トヨタグループ(14.9%)、2 位 VW グループ(11.0%)、3 位 GM グループ(10.7%)の順となっている。一方、新興国市場で最もシェアが高いのは、現代グループ(14.7%)であり、2 位 GM グループ(12.1%)、3 位 VW グループ(11.0%)となっている。先進国市場でシェアトップのトヨタグループは、新興国市場では第 4 位の 6.4%であり、そのシェアは、現代グループの半分以下である²。

新興国市場でシェアの高い自動車メーカーの生産台数を見ると、増加基調にあることがわかる。新興国市場でシェアトップの現代グループは、生産台数を 2007 年の 4,726 千台から 2011 年には 7,520 千台へと約 1.6 倍に増やしている。同様に、新興国市場でのシェアが高い GM グループ、VW グループも 2011 年の生産台数は 2008 年の生産台数を上回る³。

さらに注目されるのが新興国の地場メーカーである。2011 年の自社ブランド車生産台数を見ると、中国では、長安自動車や東風自動車、吉利自動車(Volvo 除く)、長城自動車、江淮自動車、BYD、上海自動車が 2007 年の倍以上にまで生産台数を増やしている。インドでは、マヒンドラ&マヒンドラやタタ自動車⁴といった地場メーカーの生産台数が増加している⁵。

以上の分析から、世界における自動車生産・販売について次の 3 点が指摘できる。

- ①自動車生産において、中国やインドといったアジア新興国の比率が高まっている
- ②新興国市場では、日系以外の自動車メーカーが高いシェアを有している
- ③新興国市場で高いシェアを有する自動車メーカーは生産台数を大きく増やしている

今後、成長する自動車市場に取り組むためには、日系自動車メーカーだけでなく、新興国で高いシェアを有する欧米系自動車メーカーや韓国自動車メーカー、新興国で徐々にプレゼンスを高めつつある地場自動車メーカーを念頭においた取り組みも重要となってくるのがわかる。

次に、個別の国について市場の状況を詳しく見てみよう。

¹ FOURIN 「世界自動車メーカー年鑑 2013」

² 同上

³ 同上

⁴ Land Rover、Jaguar、タタ大宇を除く。

⁵ FOURIN 「世界自動車メーカー年鑑 2013」

(3) 国別に見た市場の状況

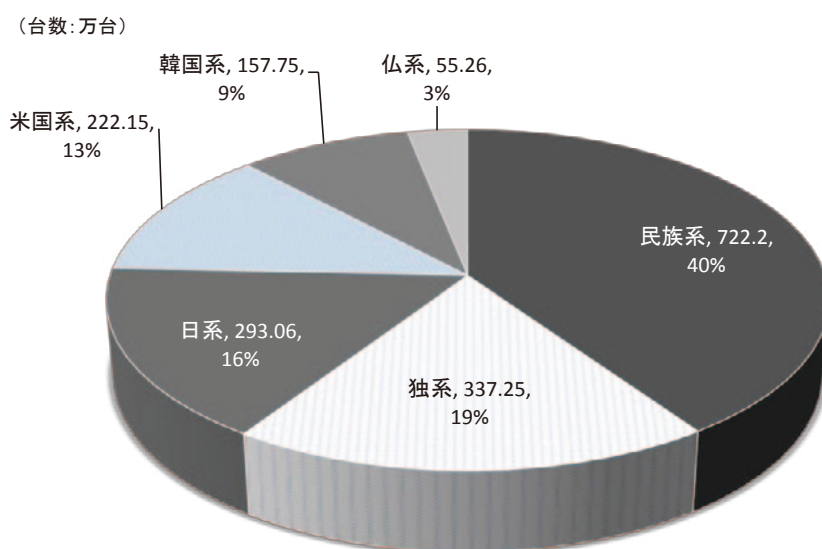
①中国

図1-3は2013年の中国における乗用車販売台数を資本種別にグラフ化したものである。これを見ると、中国の独自ブランドである民族系の構成比が最も高く、40%を占めている。乗用と商用車を合わせた中国の自動車市場は、2013年に年間2,000万台を超え、今や圧倒的な市場規模を誇る。その世界最大市場において、日系企業の構成比は16%と2割にも満たない状況にある。

表1-4は中国の自動車生産・販売台数上位10社をまとめたものである。外資と合弁をしている国営企業がいずれも上位を占めていることがわかる。

外資合弁相手に着目して、生産台数をみると、フォルクス・ワーゲン(VW)の合計生産台数が390万台を上回っており⁶、ゼネラル・モーターズ(GM)の生産台数も320万台を上回っている⁷。それに対して、日系企業であるトヨタ自動車の生産台数は約76万台にとどまっている⁸。この生産台数は、中国資本の自動車メーカー東風汽車の自社ブランド生産台数92万台よりも少なく、華晨汽車集団(約64万台)、長城汽車(約63万台)と大きく変わらないレベルにある。中国における日系自動車メーカーの存在感は、欧米系自動車メーカーや地場自動車メーカーと比べると小さい状況にとどまっている。

図1-3 中国乗用車販売 資本種別 構成比 (単位:万台,% 2013年累計)



(出所: マークラインズ株式会社公表資料を参考に船井総合研究所作成)

⁶ 上海大众、一汽一大众の合計。

⁷ 上海通用五菱、上海通用、上海通用東岳、上海通用(瀋陽)北盛、一汽通用の合計。

⁸ 一汽丰田、広州丰田の合計。

表1-4 中国の自動車生産・販売 トップメーカー10社

順位	企業名称	外資合弁相手	生産量(台)	販売量(台)	
1	上海汽車集団	全体	4,479,378	4,461,393	
		上海通用五菱	GM	1,500,168	1,458,188
		上海大众	VW	1,281,957	1,363,532
		上海通用	GM	565,607	1,363,532
		上海通用東岳	GM	461,712	
		上海通用(瀋陽)北盛	GM	316,126	
		南京汽車		220,659	223,019
		上海汽車乗用車		106,703	109,312
		上汽依維可紅岩商用車	イヴェコ	15,614	17,008
		上海汽車商用車		7,582	7,076
		上汽申沃客車	ボルボ	3,250	3,250
2	東風汽車	全体	3,079,279	3,078,494	
		東風汽車		924,297	927,016
		東風日産	日産	757,633	772,995
		東風悦達起亜汽車	起亜	485,268	480,443
		神龍汽車		443,463	440,028
		東風本田	ホンダ	285,423	282,171
		東風乗用車		65,993	60,201
		東風裕隆汽車	裕隆汽車(台湾)	32,013	31,106
3	第一汽車集団	全体	4,453,054	3,962,960	
		一汽-大众	VW	2,657,469	2,645,924
		一汽丰田	トヨタ	506,152	500,310
		天津一汽夏利		181,305	185,018
		一汽轎車		180,958	184,212
		一汽海馬	マツダ	129,459	128,747
		一汽解放		114,564	116,578
		一汽吉林		104,535	105,432
		一汽通用	GM	534,764	54,847
		一汽客車		43,848	41,892
4	長安汽車集団	全体	1,930,889	1,956,391	
		重慶長安汽車(全体)		687,354	723,052
		長安福特馬	フォード	493,540	493,598
		江鈴		215,409	212,508
		重慶長安鈴木	スズキ	170,797	170,037
		南京長安汽車	マツダ	140,067	146,333
		保定長安客車		10,384	10,027
		江西昌河汽車		125,900	130,160
		哈尔滨哈飞汽车		87,129	69,946
		太原長安重型汽車		309	730
5	北京汽車集団	全体	1,672,974	1,691,117	
		北京現代汽車	現代	855,307	859,595
		北京奔驰汽车	メルセデスベンツ	96,839	93,664
		北京汽車		66,768	67,020
		北京汽車制造		47,630	50,500
		北京福田汽車		606,430	620,338
6	広州汽車工業集団	全体	703,270	712,164	
		広汽本田	ホンダ	308,547	316,405
		広汽丰田	トヨタ	251,269	250,088
		広州汽車集団乗用車		38,724	38,780
		広汽吉奥		36,617	36,808
		本田汽車	ホンダ	28,730	29,034
		広汽三菱	三菱	18,493	22,406
		広汽菲亚特	FIAT	13,505	11,288
		広汽日野	日野	5,810	5,752
7	華晨汽車集団(※商用車ブランド金杯を有する)		639,822	637,979	
8	長城汽車		624,426	624,602	
9	奇瑞汽車		563,951	563,305	
10	浙江省吉利		494,648	491,444	

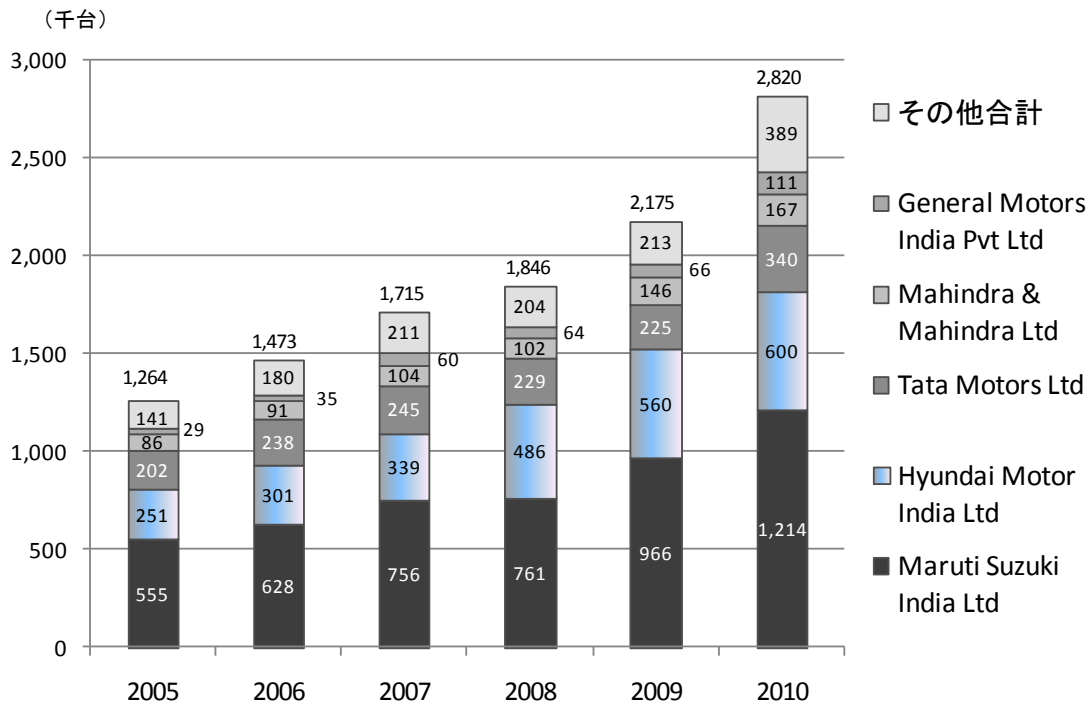
(出所: 中国汽車工業年鑑 2013 年版を参考に船井総合研究所作成)

②インド

図1-4は、インドにおける自動車生産台数の推移を見たものである。シェアトップのマルチスズキの生産台数は、2005年の約555千台から2010年には約1,214千台と倍以上に増えている。シェア2位は現代自動車であり、2005年の約251千台から2010年には約600千台にまで生産を伸ばしている。シェア3位のタタ自動車も、2005年の約202千台から2010年には約340千台にまで生産を伸ばしている。

一方で、インドでは、欧米系メーカーの生産台数はそれほど多くはない。GMの生産台数は、2010年で111千台にとどまっている。また、マルチスズキ以外の日系メーカーの生産台数も少ない。マルチスズキ、現代自動車、タタ自動車の3社のシェアが高く、特に現代自動車がシェアを伸ばしていることがわかる。

図1-4 インド自動車生産台数推移



(注) 乗用車、ユーティリティ・ビークル及びマルチ・パーパス・ビークルの合計。

(出所: Society of Indian Automotive Manufacturers を元に船井総合研究所作成)

③小括

以上、アジア新興国市場を代表する中国、インドについて、生産・販売動向を分析した。中国、インドの自動車生産台数・販売台数はともに年々増加していることがわかる。

一方で、それぞれの国について、自動車メーカーの資本種別に生産動向を分析すると、その様相は異なっている。中国については、日系以外の自動車メーカーのシェアが8割以上を占めている。インドに関しては、マルチスズキが高いシェアを有しているものの、それを除くと、日系自動車メーカーの生産台数は非常に少ない。

今後、新興国において、中間層の所得上昇に伴い自動車販売が増え、現地での生産台数が伸びることが予想される。しかしながら、新興国市場の拡大がそのまま日系自動車メーカーの生産台数増加につながるとは限らない。国によっては日系以外の自動車メーカーのプレゼンスが高まっていくことも予想される。

3. アジアにおける日系自動車部品メーカーの動向

(1) 海外進出状況と現地での販売先

2. で見たようなアジア市場において、日系自動車部品メーカーはどのように事業を展開しているのだろうか。表1-5は(社)日本自動車部品工業会会員の海外進出動向を示したものである。これを見ると、自動車部品メーカーの海外進出形態としては、生産法人が多い。2010年の生産法人社数は1,645社となっており、2008年の1,562社から年々増加している。

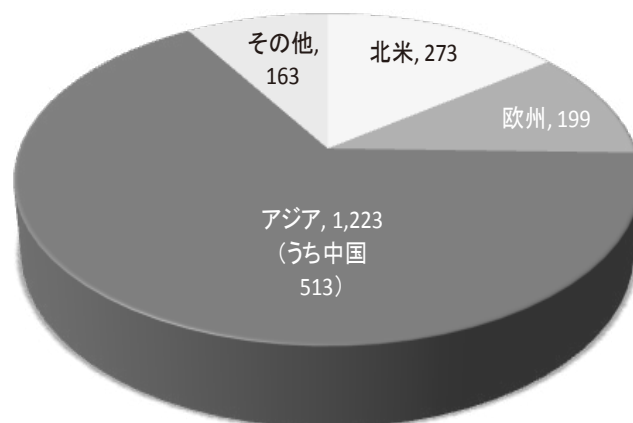
図1-5は、生産法人について、地域分布の状況をまとめたものである。アジアへの生産法人設置が全体の7割近くを占めていることがわかる。国別にみると、最大の進出先は中国で、3位タイ、4位インドネシア、5位インドとなっており、アジアの占める割合が高い(図1-6)。特に、中国とタイで全体の約半数を占めている。

表1-5 (社)日本自動車部品工業会 会員会社の海外事業の展開状況

	2008年		2009年		2010年	
	数	対前年比	数	対前年比	数	対前年比
生産法人 (法人数)	1,562	96.1%	1,598	102.3%	1,645	102.9%
販売会社 (法人数)	301	96.5%	313	104.0%	318	101.6%
技術供与 (件数)	465	91.0%	491	105.6%	471	95.9%
その他(現 地統括管理 会社、研究 開発会社等 /法人数)	177	106.0%	187	105.6%	187	100.0%
合計	2,505	95.8%	2,598	103.7%	2,621	100.9%

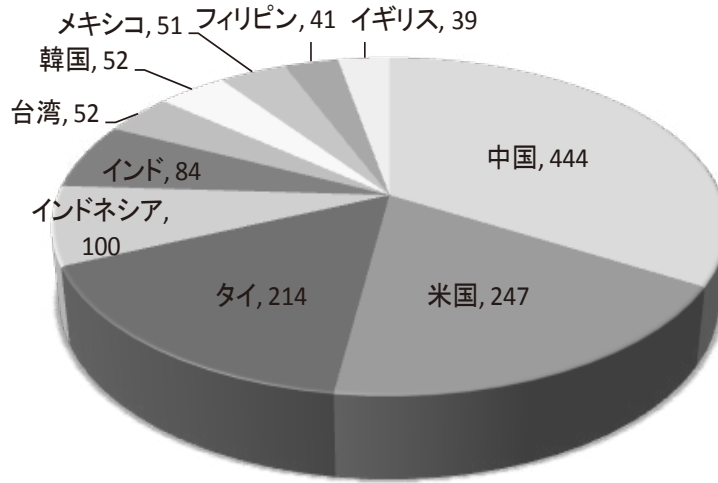
(出所: (社)日本自動車部品工業会)

図1-5 (社)日本自動車部品工業会 会員会社の生産法人の地域分布 (2012年)



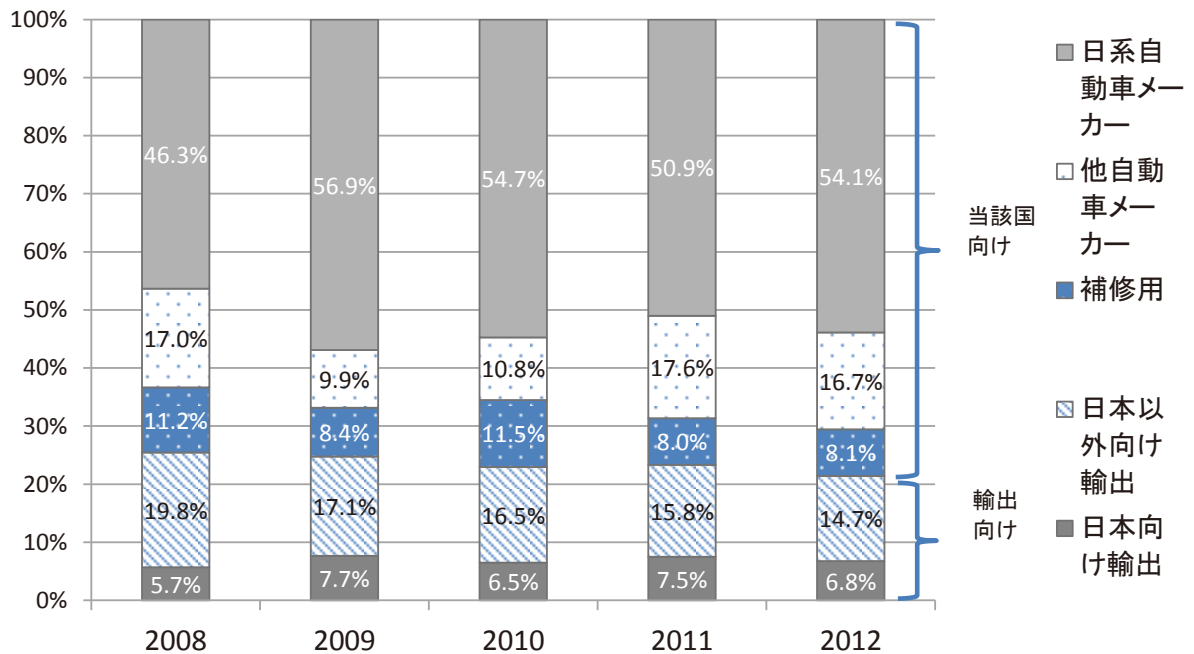
(出所: (社)日本自動車部品工業会)

図1-6 (社)日本自動車部品工業会 国別生産法人数の上位10カ国(2011年)



(出所:(社)日本自動車部品工業会)

図1-7 現地生産法人の売り先別売上高比率



(注) 輸出向け:「日本向け輸出」「日本以外向け輸出」

当該国内向け「補修用」「他自動車メーカー」「日系自動車メーカー」

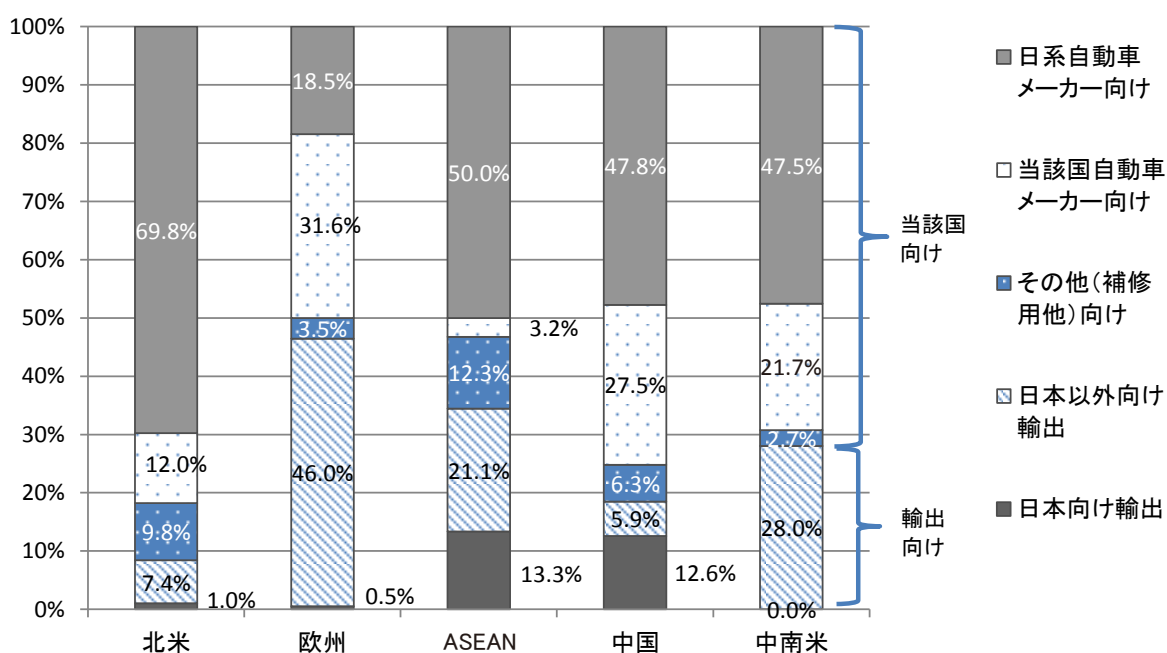
(出所:(社)日本自動車部品工業会)

日系自動車部品メーカーは、現地でのような先に販売しているのだろうか。図1-7は現地生産法人の売り先別売上構成比を見たものである。一番多いのが現地に進出している日系自動車メーカー向けである。日系向けの推移をみると、2008年46.3%から2011年には54.1%に増加している。

現地日系向けに次ぐのが、「他自動車メーカー」向けの販売である。これは、日系以外の自動車メーカー（欧米や地場など）に現地で供給していることを意味する。他自動車メーカー向けの比率を見ると、2012年は16.7%となっている。

こうした状況を地域別に見たのが、図1-8である。これを見ると、地域によって状況が異なっていることがわかる。ASEANでは、当該国自動車メーカー向けはわずか3.2%にとどまる。一方、中国では、当該国自動車メーカー向けの売上が27.5%となっている。図1-8の回答先である(社)自動車部品工業会の会員は、大手企業が多い。このグラフからは、中国において、大手部品メーカーが日系以外の自動車メーカー開拓を実現している可能性を指摘できるだろう。

図1-8 海外現地法人地域別売り先別比率（2011年）



(注) 図1-7の注に同じ。

(出所: (社)日本自動車部品工業会)

(2) 海外メーカー開拓に向けた日系大手部品メーカーの取り組み⁹

では、大手企業はアジアにおいて、海外メーカー開拓に向けて、どのような取り組みを行っているのだろうか。先行研究をもとに、その取り組みを見てみよう。

清(2013)は、日系大手自動車部品メーカーD社の中国現地法人が取り組む「深層現調化¹⁰」活動について調査分析している。これは、サプライヤーからの調達コストを引き下げること、自社部品の価格競争力を強化しようとする取り組みである。こうした取り組みは、日系メーカーに対してだけでなく、欧米系メーカーや地場メーカー開拓にもつながる。

清(2013)によると、D社中国現地法人は、調達先サプライヤーの平均的なコスト構造を日系と民族系とに区分し、その中間点に目標とする調達価格水準を置いているという。具体的には、「民族系を100とした場合、高コストの日系の価格は概ね178程度、これに対して中間に位置する目標数値は113程度」に設定している。その上で、目標数値を達成するために、D社は2つのアプローチを想定しているという。

一つが、現地日系サプライヤーのコスト構造を引き下げることである。具体的には、現在の調達コストに比べて、「型費を52%に、材料費を64%に、管理費を41%に、検査費を33%に引き下げ、全体の価格を目標値である113程度に抑え込むことを目指している」。もう一つのアプローチが、コスト100の民族系企業に対して何らかのサポートをし、あるいは不足分を補ってでも、何とか使える部品として活用する方法である。「ここでは民族系企業の材料費60を64に、型費を37から52に、全体としての100のコストを113に引き上げても、品質・技術内容を確保することが求められている。」と紹介している。

清(2013)はこのようなD社に見られる深層現調化を支える購買方針の一つの特徴を「スペックダウン」と表現し、「今まで日本企業の競争力の原点の一つとして考えられてきた『日本的品質』にメスを入れ、安価な現地素材に切り替え、あるいは製造方法を簡略化するなど、品質に対する思い切った見直しが行われていることである。これは『低コスト・高品質』という品質とコストのトレードオフの関係を逆転させた日本的生産方式の根幹に関わる問題提起」であるとしている。

清(2013)の研究からは、大手自動車部品メーカーが海外メーカー開拓のために、コストを抑えながらも最低限の品質を実現するために、型・材料・管理費・検査費を抑える、または現地民族系部品メーカーをサポートしながら一定の品質を調達するといった具体的な取り組みをすでに行っているということがわかる。

⁹ 本項は、清(2013)を引用している。

¹⁰ 深層現調化とは、1次サプライヤーだけでなく、2次・3次サプライヤーから調達する資材・部品をも現地調達に切り替える取り組みを指す(清(2013))

4. 第1章のまとめ

以上、アジア市場における自動車生産・販売の状況と、日系部品メーカーの動向について見てきた。アジア新興国の自動車生産・販売台数は増加しており、日系部品メーカーのアジア進出も増えている。

一方、日系部品メーカーの現地生産法人について販売先をみると、日系以外の自動車メーカーへの販売割合は、中国で27.5%、ASEANで3.2%にとどまっている。この調査の対象には、海外の自動車メーカーとグローバルに取引する大手企業が多く含まれることから、中小企業に限定して考えた場合、欧米系や地場などの日系以外のメーカーに対して販路開拓に取り組んでいる企業はさらに少ないことが想像できる。

日系部品メーカーがもっとも多く進出している中国市場において、日系自動車メーカーのシェアは2割にも満たない。残り8割を占める欧米系及び地場メーカーの開拓に対して、日系企業はまだ取り組む余地が大きく残っているといえる。日系以外の海外メーカーとの取引の潜在性が高いことは、インドについても同様にいえる。すでに日系企業が高いシェアを誇っている東南アジアにおいても、今後欧米メーカーのプレゼンスが高まっていくことや、地場メーカーが成長してくる可能性も否めない。

それでは、アジアに生産拠点を構える日本の中小自動車部品メーカーにとって、日系以外の欧米メーカーまたは地場メーカーとの取引にどのように取り組めばよいのだろうか。その点を明確にすることによって、日本の中小自動車部品メーカーが、新しい、大きな、そしてこれから成長していく市場を開拓するにあたっての一つの方向性を見出すことができるものと思われる。

【第1章補足】 先行研究のサーベイ結果からの考察

ここでは、本稿の主題である我が国中小企業の新興国市場への取り組みに関して、先行研究サーベイから得られた示唆を簡潔に述べる。

まず、新興国市場への取り組みについて、日本企業には次の課題があるとしている。

- (1) 製品が過剰品質で、現地ニーズを的確に捉えているとはいえない
- (2) 経営資源が本国に偏ったままで、新興国市場に取り組むための資源配置が行われていない
- (3) ものづくりの価値を販売やマーケティングを通じて、顧客の価値に転換していく活動が不足している

新興国市場を開拓するためには、これまでとは異なるアプローチが必要となる。日本市場への取り組みとは異なったアプローチを行い、新興国市場開拓に成功した事例を先行文献からピックアップする。

(1) 現代自動車

現地顧客の嗜好や生活環境、現地での自動車の走行環境などを韓国側主導で徹底的に調査し、本社の新技術や既存技術を用いて、現地の状況にあわせた車づくりを行った。

(2) LG 電子

長期的な構想を持って、現地 R&D チームを育成し、現地顧客ニーズに迅速に対応する組織体制を整えてきた。

(3) ホンダ

ASEAN 各国に投入する外観部品の企画や設計開発はタイで行い、市場情報の収集や金型開発・部品の量産などは各国に分散している。

これらの事例に見られるように、新興国市場を開拓するための戦略と、そのための体制構築の仕方は各企業によって様々である。一方、エレクトロニクス産業と自動車産業に関して、新興国市場における競争力を分析した先行研究から以下のような特徴をつかむことができる。

(1) エレクトロニクス産業

部品や製品のモジュラー化が急速に進行し、新興国のキャッチアップが容易なことから短期間に新興国企業に模倣され、先行者利益が消え、価格競争に巻き込まれている。

(2) 自動車産業

インテグラル型ものづくりの海外移転に成功した日本企業が、アジア市場において一定のプレゼンスを確保している。

自動車産業において、我が国企業の固有の強みが発揮できるという点が注目されるが、新興国においてもタイやインドネシアのように日本企業が高いシェアを保有している国もあれば、中国のように欧米系メーカーが高いシェアを保有している国もあり、断片的な事象をもって我が国企業の競争力を述べることはできない。

い。新興国市場における我が国企業の課題と現状を考察する上では、各国ごとの市場の特徴とさらに各自動車部品の性質まで落とし込んで分析することが必要である。その点において、自動車産業を次のような視点から分析し、我が国企業の競争力を考察した先行研究が存在している。

- (1) 各国別の産業アーキテクチャ構築能力の違い
- (2) 「システム化」の優位性と「モノづくり」の優位性
- (3) 自動車部品の汎用性、専用性、系列関係による分類

そうした中、湯進(2009)は、中国における地場大手自動車メーカーの調達構造と、日系中小自動車部品メーカーの方向性について分析しており、興味深い。同研究では、「地場の大手自動車グループは、基幹部品を含む大半の部品をグループ内で調達しているが、残りの部品は外資独立系の部品メーカーやグループ外の地場部品メーカーから調達している。また、調達コストの削減や系列企業の競争力の向上などを狙い、外部調達を徐々に拡大している」としており、地場大手自動車グループ以外の自動車部品メーカーにも地場メーカー開拓の機会が存在する可能性を指摘している。その上で、「日系の中小自動車部品メーカーは、現地の事情に即した戦略を策定する必要がある」と述べている。

先行研究レビューを通じて、日本の中小企業が新興国市場に取り組むためには、取り組む国と自社の製品の性質に応じて、経営戦略や自社の供給体制を変更することが求められる可能性が指摘できる。中小企業の強みである個別製品に特化し、低賃金・低コストを背景に低価格で専門性の高いの製品提供するだけでは、新興国市場では地場メーカーとの競争を余儀なくされてしまう。新興国市場開拓に向けて、新たな経営資源を開発あるいは獲得したり、既存の経営資源を再構成するなど、取り組む市場に応じて全く異なるアプローチを取る必要があるだろう。

特に、第1章を通じて考察してきたとおり、中小企業にとって、今後は日系メーカーだけでなく海外メーカーを視野に入れた取り組みが必要となる可能性は十分にある。海外メーカーとの取り組みを視野に入れた経営資源の構築が必要となるかもしれない。

しかしながら、海外メーカーとの取り組みに焦点を当てて、中小企業の戦略や供給体制について調査した先行研究は少ない。そこで本稿では、調査対象を自動車業界に絞り、海外メーカー開拓に成功している中小自動車部品メーカーの事例研究を行うことで、中小企業がアジア市場で海外メーカー開拓に取り組むうえでの現状と課題を明らかにしていきたい。

第2章 事例にみる海外メーカー開拓の特徴

本章では、事例企業の行動を詳しく分析し、アジア市場において事例企業がどのように海外メーカーを開拓したのか、その特徴を探る。

1. では、どのような経緯で海外メーカーと取引するに至ったのかを分析する。2. では海外メーカーを開拓するために、事例企業がどのような戦略を採用し、どのような供給体制を構築したかを考察する。3. では海外メーカー開拓における課題について、4. では現地での資金調達についてそれぞれまとめる。

なお、事例企業の詳細な取り組みについては、第4章の事例研究を参照されたい。

1. 海外メーカーとの取引経緯

アジアにおいて、事例企業が海外メーカーと取引するに至ったきっかけは、どのようなものだろうか。それぞれの事例企業について分析してみると、取引のきっかけは、販売先の状況などの外部環境に起因する要因(外部要因)と、自社内の強みや志向といった自社の内部環境に起因する要因(内部要因)に分類できる。外部要因と内部要因がうまく組み合わさった結果、事例企業はアジアで海外メーカーと取引するチャンスをつかんでいる。

以下、販売先の資本系列に着目し、(1)欧米系メーカーとの取引経緯、(2)地場メーカーとの取引経緯について、それぞれみていこう。

(1) 欧米系メーカーとの取引経緯

① 欧米系メーカーのグローバル調達志向 (外部要因)

アジア市場において、事例企業が欧米系メーカーと取引するに至ったきっかけとして、第1に、販売先である欧米系メーカーのグローバル調達志向が指摘できる。表2-1に示した事例企業のコメントからわかるように、欧米系メーカーは、低コストで調達できる拠点から大量に部品を調達し、それを現地だけでなく、世界中の自社拠点に供給しようとする傾向が見られる。つまり、調達ボリュームを増やすことで部品の調達コストを低減する戦略である。

このように、販売先の欧米系メーカーにおいて、グローバル調達志向が存在し、それに事例企業が対応するよう努力したことが、アジアで事例企業が欧米系メーカーとの取引に成功した一要因となっている。

表 2-1 欧米系メーカーのグローバル調達志向に関する事例企業のコメント

社名	欧米系メーカーのグローバル調達志向
ニッコー	・ 欧米系はグローバルでの取引を背景にした話が多く、見積りのボリュームが日系と全然違う。
ヌカベ	・ (当社販売先である)欧米系メーカーA社は、世界的な部品メーカーなので、世界中の完成車メーカーに販売している。(それに対して、)A社にピストンを供給しているのは、世界中でチェコのA社(内製)、A社ジャパン(一部生産)と当社のみである。

表 2-2 事例に見る従来からの取引

社名	従来からの取引（日本あるいは本国）
ヌカベ	・ 日本でA社日本拠点との取引があり、中国で生産を立ち上げることを前提に、同社からエアコンプレッサー用ピストンの生産を受注。
D社	・ (タイでV社との取引に至ったのは、日本国内での当社主力販売先であり、V社の傘下にある)U社からのアドバイス。同社がV社に推薦。
メイジフローシステム	・ 当社の製品を採用するようになったのは、最近の(販売先現地拠点における)外資の出資比率が高まってからである。逆に、当社が欧米で取り組めていない企業とは中国でも取引に苦戦している。

②従来からの取引（本国あるいは日本拠点）（内部要因）

事例企業が欧米系メーカーと取引するに至ったきっかけとして、第2に、欧米系メーカーの本国あるいは日本国内の拠点において、従来から取引していたことが指摘できる（表2-2）。

ヌカベは、欧米系メーカーA社の日本拠点と取引があり、中国で生産を立ち上げることを前提に、同社からエアコンプレッサー用ピストンの生産を受注している。D社の場合、欧米系メーカーとの直接取引はなかったものの、欧米系メーカーの傘下にあるU社と日本国内で取引していた。そして、U社の推薦もあって、D社はタイで欧米系メーカーとの取引に成功している。ある部品メーカーは、「欧米系メーカーは、まず取引実績を見る。欧米系メーカーの本国で取引していれば、新興国にある欧米系メーカーの拠点でも取引できるだろう。日系にしても欧米系にしても、本国で入り込むことが重要」と述べている。

このように事例企業は、本国拠点や日本拠点において、欧米系メーカーと取引することによって、

実績と信頼を積み上げてきた。その結果、欧米系メーカーからアジア拠点での取引を打診され、結果的に取引につながっている。

③海外拠点の存在（内部要因）

第3の要因として、海外拠点の存在が指摘できる¹¹。事例企業を見ると、海外拠点があることが、アジアにおいて欧米系メーカーと取引するきっかけになったとする企業が多い（表2-3）。特に、欧米系メーカーと取引するために新たな海外拠点を設置したというよりは、もともと海外拠点を有していたことが、結果的に取引につながった事例が多く見られた。

ヌカベは、中国拠点から欧米系メーカーA社にエアコンプレッサー用ピストンを供給している。A社との取引ができた理由として同社は、①中国に拠点があつたこと、②切削→研磨→塗装→熟処理→研磨のすべての工程が一貫してできたこと、の2点を挙げる。A社側から提示されたターゲット価格に対して、中国拠点の安い人件費を活用し、生産工程を工夫したことで、A社から提示された価格でも採算を確保できるようになったという。事例企業は、日本国内よりも低コストで生産可能な海外拠点を活用することで、欧米系メーカーとの取引に成功している。

表2-3 海外拠点の存在に関する事例企業のコメント

社名	海外拠点の存在
ニッコー	・ タイ拠点設立後しばらくしてから、四輪車にも展開を始めた。当時は外地に出ると四輪車の系列部品メーカーすべてがタイに拠点があるわけではなかったため、ビジネスチャンスがあった。日系だけでなく、GMやフォードのような米国資本の四輪車メーカーもタイにはあり、同様に取引を拡大することができた。
ヌカベ	・ 欧米系メーカーA社との取引ができた理由は、中国に拠点があつたことが一番である。
メイジフローシステム	・ グローバルコンペティションにはいるために、欧・米・中の各拠点で総力を挙げて、グローバル案件受注に取り組んだ。
D社	・ （取引先の）U社から、「タイに事務所でもあればV社のタイのプロジェクトのサプライヤー候補になることができる」という話があつたことがきっかけで（タイへの）進出を決断した。

¹¹ 今回の調査対象企業はすべて、アジアに生産拠点を有する中小企業である。そのため、ここで指摘する「海外拠点の存在」を海外メーカー開拓の一要因とするには、海外拠点を持たない中小企業との比較が厳密には必要であり、その点は今後の課題とする。

表 2-4 地場メーカーのニーズ変化に関する事例企業のコメント

社名	地場メーカーのニーズ変化
日新精工	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第一汽車は今までコピーが多かったが、エンジン工場を新しく作り、2010～2014 年にかけて自社開発エンジンに切り替えている。そこに、タイミング良く当社が入ることができた。 ・ 中国の自動車メーカーも、安かろう、悪かろうという時代は終わり、品質が大事になっている。重要保安部品については、中国メーカーも日本メーカーを見ている。
沢根スプリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1992 年に中国の無錫エンジン研究所から一緒にばねを製造しないか、というラブコールがあった。無錫エンジン研究所は、当社と合弁を行う 2 年前から、研究所の中でばね工場を持って生産を開始していたが、うまくいっていなかった。合弁当初は、ばねの作り方を最初から教えた。

(2) 地場メーカーとの取引経緯

① 地場メーカーのニーズ変化（外部要因）

事例企業のなかには、地場メーカーとの取引に成功した企業も存在する。では、(1) で見てきたような欧米系メーカーとの取引経緯と比較した場合、地場メーカーとの取引経緯はどのようなものだろうか。ここからは、事例企業が地場メーカーと取引するに至ったきっかけを見ていこう。

まず指摘できるのが、販売先である地場メーカーのニーズ変化である。事例企業のコメントを見ると、特に要求品質や技術の面で、地場メーカーのニーズが変化していることがわかる(表 2-4)。これまで地場メーカーは、品質や技術で日系メーカーよりも劣っているとされてきた。だが、今回の調査結果からは、地場メーカーも品質や技術を高めようとしている様子が見られる。事例企業は、こうした地場メーカーのニーズ変化に対して、これまで培ってきた自社の技術をうまく活用することで、現地メーカーとの取引につなげている。

② レベルアップ志向（内部要因）

① で見たような地場メーカーのニーズ変化に対して、事例企業が地場メーカーとの取引に取り組もうと考えた要因はどのようなものだろうか。事例企業を見ると、日本国内での取引階層からのレベルアップを現地で実現することで、自社の成長を目指そうとする「レベルアップ志向」をもっていたことが、地場メーカーとの取引に取り組もうと考えた要因となっている企業がいくつか見られた(表 2-5)。

日本国内では、自動車メーカーを頂点として、系列の大手部品メーカーが部品を供給し、大手部

表 2-5 レベルアップ志向に関する事例企業のコメント

社名	レベルアップ志向
日新精工	<ul style="list-style-type: none"> 日本では系列があるので一次部品メーカーにはなれないが、(系列関係のない現地資本メーカー相手なら) 一次部品メーカーになれると考えた。
沢根スプリング	<ul style="list-style-type: none"> 日本ではエンジンのばね市場は成熟していて、大手ばねメーカーが手掛ける分野であり、当社が取り組むには無理があった。一方で、中国はこれから本格的に自動車産業が発展する時期だったので、まだ市場が小さい中国で取り組むならば価値があるだろうと考えた。

品メーカーに中小部品メーカーが部品を供給するといった取引階層が存在する。そうした日本国内において、中小部品メーカーが系列の大手部品メーカーに代わって自動車メーカーに直接部品を供給する「レベルアップ」を実現することは容易ではない。そのため、事例企業は、日系以外との取引にチャンスを見出そうとした。海外メーカー、特に地場メーカーとの取引であれば、日系のような系列にとらわれずに、自動車メーカーと直接取引したり、日本国内では系列メーカーが担当しているため参入が難しいような部品にもチャレンジできると考えたのである。その結果、事例企業は積極的に地場メーカーとの取引に取り組み、レベルアップを果たしている。

③現地パートナーとのつながり（内部要因）

事例企業が地場メーカーとの取引に取り組もうと考えた要因として、②で示したレベルアップ志向に加えて、現地パートナーとのつながりを持っていた点が指摘できる。現地パートナーから地場メーカーとの取引を打診されたり、地場メーカーとの取引事業を譲り受けたりすることで、結果的に地場メーカーとの取引につながった企業がいくつか見られた（表 2-6）。

井原精機は 2007 年頃、中国現地法人(合弁企業)から、地場自動車メーカーである K 自動車への部品供給を開始した。これは、現地合弁パートナーである L 機械（台湾資本）がもつ販売チャネルを活用したものである。K 自動車から L 機械に対して、「他社から購入しているボールジョイントの価格が高い」という相談があった。そこで、L 機械は、井原精機の中国現地法人に対して、K 自動車へのボールジョイント供給を打診し、その結果、同社中国現地法人は、K 自動車と取引するに至った。

このように現地パートナーがもつ販売網や情報を活用することも、地場メーカーとの取引経緯となっている。

表 2-6 事例に見る現地パートナーとのつながり（外部要因）

社名	現地パートナーとのつながり
井原精機	<ul style="list-style-type: none"> （当社中国現地法人である）福州井原六和機械は、2007 年頃に現地資本の自動車メーカーである K 自動車への部品供給を開始した。これは、（現地合弁パートナーである台湾資本の）L 機械の販売チャネルを活用したものである。K 自動車から L 機械に対して、「他社から購入しているボールジョイントの価格が高い」という相談があった。そこで、L 機械は、福州井原六和機械に対して、ボールジョイントの供給を打診したものである。
丸五ゴム	<ul style="list-style-type: none"> （当社の）インドの拠点は、現地企業であるタルブロス・オートモティブ・コンポーネンツ社との合弁である。もともと当社との合弁の前から同社が簡単なゴム製品を作っており、マルチ・スズキ・インディア（マルチスズキ）やタタに製品を納入していたが、当社との合弁会社設立とともにタルブロスのゴム製品の部門を合弁会社に移管した。

④海外拠点の存在（内部要因）

欧米系メーカーとの取引経緯でも指摘したが、海外拠点の存在は、地場メーカーと取引するにあたって大きな役割を果たしている（表 2-7）。欧米系メーカーと取引する際にも、地場メーカーと取引するためにも、海外拠点を有することは、重要といえるだろう¹²。

ただし、違いも見られる。欧米系メーカーとの取引においては、海外にもともと拠点を有していたことが、欧米系メーカーとの取引につながった事例が多い。一方、地場メーカーとの取引経緯をみると、表 2-7 に示したように、海外拠点をもともと有していた事例よりも海外拠点を新たに設置したことで、地場メーカーとの取引が始まった事例が多い。

¹² 脚注 11 に同じ。

表 2-7 事例に見る海外拠点の存在

タイプ	社名	海外拠点の存在
海外拠点を新たに設置	日新精工	・ 中国の地場自動車メーカー向けにインテークマニホールドを生産するための専用工場を中国江蘇省に設置。
海外拠点を新たに設置	沢根スプリング	・ 1992年に中国の無錫エンジン研究所から誘いがあり、現地市場開拓を目的として1993年に同社と合弁企業を設立し、エンジン用のばね製造を現地で開始した。
海外拠点を新たに設置	サンライズ工業	・ マレーシアにおいて、地場自動車メーカーであるプロトン社に部品を供給するため、日系企業と合弁で工場を設立。
海外拠点を新たに設置	丸五ゴム	・ 地場メーカーのタルブロス・オートモティブ・コンポーネンツ社とインドに合弁会社を設立。その際に、タルブロス・オートモティブ・コンポーネンツ社のゴム製品部門を合弁会社が譲り受け、その結果、地場自動車メーカーとの取引につながった。
もともと海外拠点あり	井原精機	・ 地場自動車メーカーであるK自動車から、当社合弁先のL機械経由で当社中国拠点に対して打診があり、K自動車への部品供給を開始。

(3) まとめ

以上、海外メーカーとの取引経緯について、事例企業の分析を行ってきた。海外メーカー開拓に取り組んだ要因を販売先の資本系列(欧米系、地場)と要因(外部要因、内部要因)にわけてまとめると、表 2-8 のようになる。

まず、欧米系メーカーとの取引経緯をみると、外部要因として、販売先の欧米系メーカーがグローバル調達を志向している点が指摘できる。そうした欧米系メーカーの志向に対して、事例企業は、欧米系メーカーの本国あるいは日本国内拠点において従来から取引を有するという強みを活かして、既存の海外拠点を活用して部品を供給している。

一方、地場メーカーとの取引経緯をみると、外部要因として、販売先地場メーカーのニーズ変化が指摘できる。そうした地場メーカーのニーズ変化に対して、事例企業の対応は2つに分かれる。一つは、日本国内での取引階層からのレベルアップを現地で実現することで自社の成長を目指そうと、積極的に地場メーカーとの取引に取り組んだ企業である。このタイプの事例企業は、地場メーカーと取引するために、現地拠点を新たに設置しており、現地進出時点から地場メーカー開拓を意識している。現在の主力取引先も地場メーカーである。

そして、もう一つが、現地パートナーとのつながりが結果的に地場メーカーからの受注につながった企業

である。このタイプの事例企業は、地場メーカー開拓に積極的に取り組んだというよりは、現地パートナーから紹介があったため対応したケースや、現地パートナーがもともと地場メーカーと取引しており、現地パートナーとの合弁企業にそうした事業が移管されたといったように、結果的に地場メーカーとの取引に至った事例が多いといえるだろう。

表 2-8 海外メーカーとの取引経緯まとめ

		取引経緯	
		外部要因	内部要因
販売先	欧米系メーカー	欧米系メーカーのグローバル調達志向	<ul style="list-style-type: none"> ・従来からの取引（日本あるいは本国） ・海外拠点の存在
	地場メーカー	地場メーカーのニーズ変化	<ul style="list-style-type: none"> ・レベルアップ志向 ・現地パートナーとのつながり ・海外拠点の存在

2. 海外メーカーを開拓するための戦略・体制

1. では、どのようなきっかけで事例企業がアジアにおいて海外メーカーと取引するに至ったのかを分析した。本節では、事例企業が海外メーカーとアジアで取引するに当たって、どのような戦略を採用し、どのように供給体制を構築したのかを分析する。

結論を先取りすると、事例企業が海外メーカーを開拓するための戦略・体制は、欧米系メーカー、地場メーカーといった販売先にかかわらず、共通する部分が4点見られた(表2-9、点線枠内)。それは、戦略面において、①日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定、②リスクをとって供給体制を構築、という2点であり、体制面では、③低コスト生産体制の構築、④現地人材の積極的な活用、という2点である。一方で、販売先の資本系列によって、戦略や体制において異なる部分も存在した(表2-9、実線枠内)。

以下、(1)欧米系・地場メーカー開拓に共通する戦略・体制と、(2)欧米系・地場系メーカー開拓で異なる戦略・体制について、それぞれ見てみよう。

表2-9 販売先別に見た海外メーカーを開拓するための戦略と体制

	販売先	
	欧米系メーカー	地場メーカー
戦略	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">積極的なリスクテイク</div>	
	品質は落とさない	供給先ニーズに応じたスペックの設定
体制	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">低コスト生産体制の構築</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">現地人材の積極的な活用</div>	
	現地以外への供給	外部資源の活用

(注) 点線枠内は欧米系メーカー、地場メーカー開拓に共通する要素。実線枠内は、販売先の資本系列によって異なる要素。

(1) 欧米系・地場メーカー開拓に共通する戦略・体制

①戦略：日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定

欧米系メーカー開拓に成功した事例企業を見ても、地場メーカー開拓に成功した事例企業を見ても共通しているのは、事例企業が日系メーカーとしてこれまで培ってきた強みを活かせるような部品にターゲットを設定している点である。日系メーカーの強みとして、高い製品品質や技術力、生産現場での継続的なコスト低減、顧客ニーズに対するきめこまやかな対応といった点がこれまで指摘されている。事例企業は、海外メーカーに対しても、こうした日系メーカーとしての強みを活かすべく、自社のターゲットを設定している。

ターゲットとしている部品について、事例からは（イ）重要保安部品、（ロ）独自技術の必要な部品、（ハ）カスタムメイド対応が必要な部品という3つのタイプが見られた（表2-10）。

（イ）重要保安部品

一番多いのが、重要保安部品をターゲットとするタイプである。重要保安部品は、自動車の走る・曲がるといった重要な機能を支える部品であり、高い品質や耐久性能が求められる。そのため、部品を調達する側の海外メーカーも、価格だけでなく、品質面をも重視する。そうした部品では、日系メーカーの品質管理能力や技術力を活かすことができる。

（ロ）独自技術の必要な部品

独自技術の必要な部品をターゲットとする企業もいる。これは、（イ）で示した重要保安部品ではないものの、他社にはできないような高い技術力や生産体制を必要とする部品である。ヌカベは、中国拠点で切削加工したエアコンプレッサー用ピストンを欧米系メーカーA社に供給している。ヌカベの中国拠点では、切削加工だけでなく、研磨や塗装、熱処理などすべての工程を一貫して自社でできる体制を構築している。切削加工によって部品を大量生産する技術をもち、かつすべての工程を一貫して手掛けうる企業は、中国には少ないだろう。同社は国内で培った切削技術及び一貫生産体制を中国でも実現し、そうした技術が活かせる部品を受注したといえる。

（ハ）カスタムメイド対応が必要な部品

最後のタイプは、カスタムメイド対応が必要な部品である。これは、（イ）重要保安部品や（ロ）独自技術の必要な部品のような、技術力だけでなく、日系メーカーの強みである顧客ニーズに応じた柔軟な対応力を武器に、海外メーカーを開拓する戦略といえる。五十嵐電機製作所が手掛ける小型モーターの分野は、標準品を中心に展開する大手メーカーが高いシェアを占める分野である。そうしたなかであって、五十嵐電機製作所は、大手メーカーが手掛けるような標準品ではなく、顧客のニーズに合わせて開発設計し、モーターを供給するという「カスタムメイド対応」に特化することで、欧米系メーカーとの取引に成功している。こうしたカスタムメイド対応は、顧客ニーズにきめ細やかに対応することを強みとする日系メーカーならではの分野である。

このように、事例企業は、これまで培ってきた日系メーカーとしての強みが活かせる部品にターゲットを設定して、かつこれまでの強みを活かす戦略によって、海外メーカーとの取引に成功している。そして、海外メーカー開拓に利用できる日系メーカーの強みとは、技術力だけでなく、顧客ニーズに対するきめ細やかな対応など、多様なものといえる。こうした戦略を地場メーカーがとることは技術的にも組織能力的にも難しいだろう。日系メーカーは、地場メーカーとの価格競争にならないためにこうした戦略を採用しているものと考えられる。

表2-10 日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定

タイプ	社名	販売先	日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定
重要保安部品	日新精工	地場	・ 金型技術・成形技術を活かして、地場メーカー向けシリンダーヘッドカバーなどを受注。
重要保安部品	メイジフローシステム	欧米系	・ 欧米系メーカーにブレーキホースを供給。重要保安部品であり、価格、品質とも先進国向けと変わらない。
重要保安部品	ニッコー	欧米系	・ ホーンを欧米系メーカーに供給。重要保安部品のため、スペックはさげていない。
重要保安部品	D社	欧米系	・ タンクを欧米系メーカーに供給。重要保安部品。多少高めで日系にしかできない仕事を目指す。
重要保安部品	井原精機	地場	・ 現地メーカー向けには決して価格競争力があるわけではない。ボールジョイントは機能面ではいろいろとノウハウがあることや、当時は早い段階だったこともあって、当社がK自動車に入り込むことができた。
独自技術の必要な部品	ヌカベ	欧米系	・ 切削加工だけでなく、研磨や塗装、熱処理などすべての工程を一貫して自社でできる体制を構築。
カスタムメイド対応が必要な部品	五十嵐電機製作所	欧米系	・ 標準品中心の同業他社に対して、カスタムメイドという日系メーカーの強みを活かして、欧米系メーカーを開拓。

表 2-11 事例に見る積極的なリスクテイク

社名	販売先	積極的なリスクテイク
D 社	欧米系	・ 欧州企業は数量をコミットしないので、リスクがある。それに対して当社は、欧米系メーカーV 社のサプライヤー候補になるために、先行して現地に土地を取得。その結果、V 社のサプライヤー対象となることができた。
ヌカベ	欧米系	・ 日本でも生産経験のないピストンを新規に、最初から中国で立ち上げる前提で受注。量産ノウハウがなく、当初は不良品が多く苦勞。
日新精工	地場	・ 当社としても開発から量産まで一気通貫で手掛けることで、一次部品メーカーになりたいと考えていた。お互いの気持ちがあり、韓国の部品開発企業を買収。

②戦略:積極的なリスクテイク

欧米系メーカー、地場メーカー開拓の共通戦略として、第2に、事例企業が積極的にリスクテイクしていることが指摘できる(表2-11)。

欧米系メーカーや地場メーカーは、発注数量の変動が激しく、途中で発注を打ち切られることもあるといわれている。こうした取引慣行は、サプライヤーと長期継続的な取引を志向するとされる日系メーカーとは対照的である。そのため、発注の継続が不確実な海外メーカーとの取引のほうが、日系メーカーと取引するのに比べてリスクは高い。そうしたリスクの高い欧米系メーカーや地場系メーカーとの取引においても、積極的にリスクをとり、供給体制を構築していることが評価されている事例も見られる。海外メーカーと取引するためには、このように積極的にリスクをとる姿勢も必要と考える。

③体制:低コスト生産体制の構築

ここまでは、欧米系メーカー、地場メーカーを開拓するための戦略について、その共通点を見てきた。ここからは供給体制について、共通する点を分析してみよう。

欧米系メーカー、地場メーカーを開拓するための体制として共通するのは、第1に低コスト生産体制を構築している点である。これには、3つの方向性が見られた。(イ)中古設備の活用、(ロ)海外製設備の活用、(ハ)現地調達を活用である(表2-12)。

表 2-12 事例に見る低コスト生産体制の構築

社名	販売先	タイプ	低コスト生産体制の構築
D社	欧米系	中古設備の活用	・ 国内の余剰設備をタイに移管。プレス設備は現地中古を購入。日本で生産するよりも20~30%安い。
メイジフローシステム	欧米系	中古設備の活用	・ 当社の中国の拠点はハイテク工業団地のような位置づけのところで、設備の関税がゼロで中古機械も輸入できる。そういった税制面での恩典を活用し、日本のラインを中国にもっていき、中国の初期投資を抑えるようにしている。
丸五ゴム	地場	海外製設備の活用	・ 初期投資を抑えるため設備は安いものを使っている。成型機はドイツメーカーのインド製、接着剤の塗布ラインやニードラーは台湾製。金型も現地調達である。
井原精機	地場	海外製設備の活用	・ 日本では台湾の機械は使用していないが、現地で使用しているNC機械などは台湾製の機械である。現地で台湾製の機械を導入する最大の理由はコスト。
ヌカベ	欧米系	現地調達の活用	・ 材料は基本的には日本の材料メーカーから輸入している。その分、材料は日本よりも割高である。現在は、材料を一部韓国製に変更している。韓国製の材料は日本製よりも安いことや、(販売先である欧米系メーカー) A社からの要請もあって、材料を変えた。コストダウンの一環であり、最初は品質面で課題があったようだが、今は問題なく品質を維持できている。
五十嵐電機製作所	欧米系	現地調達の活用	・ 材料も基本的には現地調達であり、日本から現地に送る部材はない。
井原精機	地場	現地調達の活用	・ 日系は現地鋼材を使うことを躊躇しているが、K自動車(向け部品)は現地の鋼材を使用している。ローカルの材料を使えるか、使えないかということが価格競争力に大きく影響する。日系の鋼材とローカルの鋼材では価格が20~30%違う
沢根スプリング	地場	現地調達の活用	・ 以前は日本製材料が主体であったが、最近では価格の安い韓国の材料が多くなっている。

(イ) 中古設備の活用

これは、日本国内の拠点で余剰となった設備を海外拠点に移管して活用したり、海外で中古設備を調達することで、初期投資額を圧縮するものである。タイで欧米系メーカーにエアータンクを供給する D 社は、国内の余剰設備をタイの拠点に移管している。加えて、プレス設備については現地で中古設備を調達しており、そうした工夫の結果、同社では、日本国内で生産するよりも 20~30% 安く部品を生産する体制を構築できたという。余剰設備の移管や中古設備の現地調達は、海外拠点での投資額を圧縮し、結果的に生産コストの低減につながっている。

(ロ) 海外製設備の活用

日本製設備よりも低価格な海外製設備を活用することで、投資額を圧縮している事例企業も見られる。地場メーカーと取引する井原精機では、「日本では台湾の機械は使用していないが、現地で使用している NC 機械などは台湾製の機械である。現地で台湾製の機械を導入する最大の理由はコスト」と述べている。事例企業は、工程あるいは製品に応じて、日本製設備と海外製設備を使い分けることで、品質とコストのバランスをとろうとしている。

(ハ) 現地調達の活用

原材料などを日本から輸入して調達するのではなく、現地で調達したり、日本以外のアジアから輸入調達することで、製造コストを低減している事例企業も多く見られた。ヌカベでは、欧米系メーカーに納入する部品の材料について、一部韓国製を採用している。その理由について同社は、韓国製の材料は日本製よりも安いことや、販売先である欧米系メーカーからの要請もあって、材料を変えたとしている。コストダウンの一環であり、最初は品質面で課題があったようだが、今は問題なく品質を維持できているという。

供給先によって、原材料を使い分けている事例も見られた。井原精機は、日系メーカー向けに供給する部品については、現地の鋼材を使っていないが、地場メーカー向け部品については、現地の鋼材を使用している。「ローカルの材料を使えるか、使えないかということが価格競争力に大きく影響する。日系の鋼材とローカルの鋼材では価格が 20~30% 違う」と述べるように、現地の原材料を使えるかどうかは、製造コストに大きく影響する。

このように、欧米系、地場といった販売先の資本系列にかかわらず、多くの事例企業が品質を落とさないようにしつつ、低コストで生産する体制を構築している。その理由は、欧米系・地場系とも価格が重要な要素になっているためと考える。

一方、低コスト生産体制の構築については、変化の兆しもうかがえた。例えば、ヌカベは中国拠点について、日本ほどはロボット化していなかった。しかし、現地での人件費上昇を受け、最近では日本国内と同様にロボット化を進めているという。沢根スプリングの場合、今までは台湾製や中国大陸製の機械で対応していたが、最近ではドイツ製やイタリア製の高級設備を導入し、生産能力と精度アップをはかっているという。こうした変化については、今後も注視していく必要があるだろう。

④体制：現地人材の積極的な活用

欧米系メーカー、地場メーカーを開拓するための体制について、第2の共通点として、現地人材を積極的に活用している点が挙げられる（表2-13）。ニッコーは、タイの拠点で従業員250名程度を抱えているが、日本人は技術、営業、管理の3名のみであるとしている。現地人材を積極的に活用し、日本からの駐在員を極力少なくすることで、現地での生産コストを低減している。

一方、コスト低減の視点だけでなく、積極的に現地人材の力を活用しようとしている事例企業も存在する。五十嵐電機製作所は、インドと中国に開発センターを設置している。そして、日本では取り組んだことのないようなモーターの開発にも海外拠点が独自で取り組める体制を構築しているという。また、各拠点間での情報共有など、コミュニケーションを重視している。

このように、事例企業は、現地人材を積極的に活用することで、低コスト体制を構築するとともに、海外拠点での競争力を強化している。

表2-13 事例に見る現地人材の積極的な活用

社名	販売先	現地人材の積極的な活用
ニッコー	欧米系	<ul style="list-style-type: none"> タイ人のオペレーターを何次かにわたってトレーニーとして日本に受け入れるなど、現地での生産体制を整えていった。今では、タイ全体で従業員250名くらいの規模になっており、そのうち日本人は技術、営業、管理の3名のみである。
五十嵐電機製作所	欧米系	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のマネジメントは、各拠点の独立性を尊重しつつも、グループとして総合力を発揮できるよう柔軟に対応している。 インド、中国に開発センターを設置。日本では取り組んだことのないモーターの開発に、海外拠点が独自で取り組んだこともある。 各拠点間での情報共有など、コミュニケーションを重視。
沢根スプリング	地場	<ul style="list-style-type: none"> 中国合弁会社の経営方法は、日本の考え方を押し付けるのではなく、基本的に（現地に）任せ、我々の考え方も理解してもらおうということをやっている。

(2) 欧米系と地場系とで異なる戦略・体制

ここまで、海外メーカーを開拓するための戦略と体制について、その共通点を見てきた。戦略面の共通点は、①日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定、②積極的なリスクテイクの2点であり、体制面の共通点は、③低コスト生産体制の構築、④現地人材の積極的な活用、という2点であった。

そうした共通点が存在する一方で、欧米系メーカー、地場メーカーを開拓するための戦略と体制には、異なる点も見られた。ここからは、そうした違いについて分析してみよう。

①戦略: 供給先によって異なる製品品質

まず、戦略面での違いとして、供給先によって供給する製品の品質が異なっている点が挙げられる。供給先が欧米系メーカーであるか、地場メーカーであるかによって、部品の設計や仕様を変更し、製品品質を下げるという「スペックダウン」の実施状況が異なっている。

まず、欧米系メーカーに供給している事例企業を見ると、大幅なスペックダウンを行っているとする先は少ない。ニッコーは、「重要保安部品のため、スペックはさげしていない」と述べており、メイジフローシステムも、ブレーキホースについて、価格、品質とも先進国向けと変わらないとしている。ヌカベは、一部韓国製素材を活用しているが、それでも製品品質を維持できているとしている。前述のとおり、欧米系メーカーは、新興国で調達し、世界各国の自社拠点に部品を供給するスタイルを採っている。そうした欧米系メーカーへの供給においては、事例企業は、スペックダウンを行うことで部品価格を引き下げるのではなく、世界各国への供給分をもまとめて生産することで、量産効果を享受するとともに、中古設備や海外製設備、現地素材の活用といった低コスト生産体制を構築することで、製品品質を維持しながら、コスト低減を実現している。

一方、地場メーカーに供給している事例企業を見ると、部品の設計や仕様を変更し、製品品質を下げるスペックダウンを実施している企業と、スペックダウンを実施していない企業とに分かれた。

スペックダウンを実施している企業としては、井原精機が該当する。井原精機は、地場メーカーにボールジョイントを供給している。同部品は、先進国向けと比べて、機能的に変えたところはない。ただ、地場メーカーの要求品質は日系メーカーと比べて高くないことから、同社は現地鋼材を使用している。こうした動きは、地場メーカーが求める部品の低価格化に対応したものといえるだろう。

一方、地場メーカーに供給する事例企業のなかには、スペックダウンはしないとする企業も存在した。日新精工は、インテークマニホールドとシリンダーヘッドカバーを第一汽車に供給している。価格は大手と地場メーカーの真ん中に位置するものの、品質は大手メーカーと同等を確保しているという。

このように、地場メーカーに供給する事例企業の対応をみると、スペックダウンを実施した企業とそうでない企業とに分かれた。こうした違いの背景に、販売先の品質に対する考え方の違いや取引開始時期の違いなどが影響しているものと考えられる。

ただし、こうしたスペックダウンを実施した企業について留意すべきなのは、そうした事例企業が地場サプライヤーと真っ向から勝負するレベルにまでスペックダウンをしているのではない点である。前述のとおり、こうした企業はスペックダウンを実施しつつも、地場サプライヤーが対応できないような重要部品をターゲットにすることで、競争を防いでいる。また、品質についても、地場サプライヤーを上回る水準を確保している。事例企業は、品質をコストのバランスを考えながら、地場メーカーのニーズである低価格に対応するよう、努力している。

②体制：欧米系メーカーとの取引では現地拠点以外にも供給

次に、体制面の違いを見てみよう。第1に、供給先の範囲に違いが見られる。欧米系メーカーに部品を供給している企業を見ると、現地だけでなく、欧米系メーカーの本国や第三国へも海外拠点から供給している企業が見られる。一方で、地場メーカーと取引する事例企業は、現地での供給にとどまっている。

こうした違いが見られる理由として、欧米系メーカー向けについては、前述のとおり、サプライヤーにグローバルな供給体制を求める欧米系メーカーの方針が挙げられる。生産数量を確保することで、製品品質を落とさずに、コストを低減する方向を欧米系メーカーが志向し、中小サプライヤーがそうした体制を選択したためである。

一方、地場メーカーの場合は、生産拠点が当該国に限られているケースが多い。そのため、地場メーカーと取引するためには、現状では当該国での供給体制があれば対応可能であり、当該国以外への供給体制は現時点では不要である。こうした点が、違いを生み出していると考えられる。

③体制：地場メーカーとの取引では外部資源を活用

体制面における違いとして、第2に、供給先によって、外部資源の活用度合いが異なっている。欧米系メーカーの開拓に成功した事例企業よりも、地場メーカー開拓に成功した企業のほうが、現地合弁先企業や第三国の企業といった外部資源を積極的に活用している傾向が見られた。

日新精工は、自社では部品の開発設計が十分には手掛けられなかったが、縁があつて韓国の部品開発企業を買収した。その韓国企業のもつ開発設計能力を活かして受注に取り組んだ結果、第一汽車との直接取引に成功している。丸五ゴムは、インドの現地合弁拠点において、合弁先から販売先や調達先、機械の提供を受けるなど、合弁先のもつ経営資源を積極的に活用している。

このように、欧米系メーカー開拓よりも、地場メーカー開拓において、外部資源を積極的に活用する傾向が見られたのはなぜだろうか。まず、中小サプライヤーのみでは、地場メーカー開拓への対応が難しい点が指摘できる。欧米系メーカーとの取引であれば、これまで見てきたように製品品質をそれほど落とさないなど、日系メーカーとの取引と共通点は多く、自社単独でも対応が可能なケースが多いだろう。だが、地場メーカー開拓においては、低価格ニーズへの対応など、これまで日系メーカーとの取引で培ってきた手法を変更しなければならない点が出てくる。そうした際に、現地パートナーのもつ販売先や調達先、人材を活用することが有効となる。

また、欧米系メーカー開拓に成功した事例の多くは、欧米系メーカーの本国や日本で既に取引のある企業が多かった。そのため、欧米系メーカー開拓においては、自社のみで対応することが比較的容易となったものとする。

では、地場メーカー開拓において、事例企業は、なぜ、そしてどのように外部資源活用を成功させることができたのだろうか。

第1に、合弁先企業と長期にわたって信頼関係を構築してきたことが、成功につながっている。井原精機は、台湾の企業であるL機械と合弁で、2000年、2006年と中国にそれぞれ進出している。同社とL機械とのつきあいは1980年代にさかのぼり、長い歴史をもっている。「L機械から井原精機は、昔は先生で今は親友という話をいただいたこともある」と述べるように、長い付き合いの中で、両社には信頼関係が構築されている。そうした信頼関係もあって、井原精機は、L機械からの紹介によって、地場自動車メーカーとの取引を実現している。

第2に、合弁先企業が欲しがるといえるような技術を日本側が持っていたことである。沢根スプリングは、1992年に中国の無錫エンジン研究所から一緒にばねを製造しないか、というラブコールがあった。無錫エンジン研究所は、沢根スプリングと合弁を行う2年前から、研究所の中でばね工場を持って生産を開始していたが、うまくいっていなかったという。そのため、沢根スプリングは、ばねの作り方を最初から指導し、さらに合弁会社から権限を持った管理者2人に1年間日本で研修をしてもらい、同社の技術や管理、ものづくりの考え方を自ら学んでもらったという。このように、日本側のもつ技術が自社にとって魅力的な場合は、合弁関係はうまくいくだろう。

第3に、現地法人の運営を合弁先に任せたことである。沢根スプリングは、現地法人の日常業務に関しては日本では関与しておらず、時々技術的な問合せなどに対応している程度である。現地法人の副董事長を兼務する沢根スプリング社長は、定期的に現地法人を訪問したり、毎月試算表で業績を確認したり、董事会に出席し役員や管理者と意見交換をする程度で、ほとんどの日常業務は中国人の総経理に任せているという。すべての企業がこうした方式でうまくいくとは限らないが、現地法人の運営を合弁先に任せ、その力をうまく活用することも、地場メーカー開拓においては選択肢となりうるだろう。

(3) まとめ

以上、事例企業が海外メーカーを開拓するための戦略・体制について分析を行った。欧米系メーカー、地場メーカーといった販売先にかかわらず、戦略や体制においては共通する部分が4点見られた。それは、戦略面において、①日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定、②リスクをとって供給体制を構築、という2点であり、体制面では、③低コスト生産体制の構築、④現地人材の積極的な活用、という2点である。一方で、販売先の資本系列によって、戦略や体制において異なる部分も存在した。それは、①供給先によって、製品品質が異なること、②欧米系メーカーとの取引では現地拠点以外にも供給していること、③地場系メーカーとの取引では外部資源を活用していること、の3点である（表2-14、再掲）。

全般的に見ると、欧米系メーカーを開拓するための戦略、体制は、これまで日系メーカーと取引するために採用してきた戦略、体制を大きく変えるものではない。現地以外への供給や積極的なリスクテイクが必要といった違いはあるものの、求められる品質などは日系メーカー向けと同等との声が多い。こうした点を踏まえると、日系メーカーとの取引で培ってきた経営資源を欧米系メーカー開拓に活用することが可能である。

一方、地場メーカー開拓においては、戦略や体制を一部変更しなければならないケースも見られる。供給先のニーズに応じてスペックを変えたり、現地パートナーなどの外部資源を活用するなど、事例企業の多くがこれまでの日系メーカーとの取引で採用していた戦略、体制を一部変更している。地場メーカー開拓に当たっては、技術力など、日系メーカーとの取引でこれまで獲得した経営資源を生かしつつ、合弁あるいは買収などによって、海外メーカーのもつ経営資源を活用することも一つの方法と考える。

表2-14 販売先別に見た海外メーカーを開拓するための戦略と体制（再掲）

	販売先	
	欧米系メーカー	地場メーカー
戦略	日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定 リスクをとって供給体制を構築	
	品質は落とさない	供給先ニーズに応じたスペックの設定
体制	低コスト生産体制の構築 現地人材の積極的な活用	
	現地以外への供給	外部資源の活用

(注) 表2-9 (注) に同じ。

3. 海外メーカー開拓における課題

海外メーカーを開拓するうえで、中小企業はどのような課題に直面するのだろうか。事例企業においては、欧米系メーカー、地場メーカーいずれを開拓するにあたって、共通する課題がいくつか見られた。それは、(1) 販売先からの資金回収、(2) 日系とは異なる受注変動リスク、(3) 需要増に対応するための多額の設備投資と資金調達、の3点である。

以下、それぞれについて見てみよう。

(1) 販売先からの資金回収

第1に、販売先からの資金回収が挙げられる。よく言われるのが、地場メーカーからの資金回収が難しい点である。今回の事例企業からもそうした声が聞かれた(表2-15)。

こうした資金回収の問題は、地場メーカーに限らない。事例企業からは、欧米系メーカーについても、資金回収が難しいとの声が聞かれた。欧米系メーカーの現地拠点では、現地の人材を多く活用している。そのため、資金回収については、地場メーカーとそれほど変わらないということだろう。

販売先からの資金回収問題は、海外メーカー開拓を目指すうえで、大きな課題といえる。

(2) 日系とは異なる受注変動リスク

第2に、日系メーカーからの発注とは異なり、海外メーカーからの発注は変動が大きく、リスクが高い点が指摘された(表2-16)。日系メーカーは、3カ月前まで生産計画を作成し、サプライヤーに提示していることもあって、発注の変動は比較的少ないとされる。一方、海外メーカーは、実際の発注変動が大きいという。ニッコーは、「欧米系はグローバル取引で、見積りのボリュームも多い。ただし、実際の発注が少ないこともあり、日系と異なる」と述べている。サプライヤーは、発注先から示された発注予定をもとに、設備投資を行い、生産体制を整えている。発注が大きく変動することは、工場稼働の平準化が難しくなり、また場合によっては投資回収に困難をきたす可能性もある。海外メーカーを開拓する際には、こうしたリスクが存在することも考慮しなければならない。

表 2-15 販売先からの資金回収に関する事例企業のコメント

社名	販売先	販売先からの資金回収
ヌカベ	欧米系	・ 中国拠点における課題としては代金回収がある。日系のメーカーは全然問題ないが、日系と欧米系では、取引の仕方が全然違う。欧米系といえども現地での代金回収は難しい。
井原精機	地場	・ 地場メーカーは支払いが良くない。

表 2-16 日系とは異なる受注変動リスクに関する事例企業のコメント

社名	販売先	日系とは異なる受注変動リスク
沢根スプリング	地場	・ 中国の顧客の注文は、日本のようには安定していない。日本以上に生産変更も頻繁である。
D 社	欧米系	・ 欧州企業は数量をコミットしないリスクがある。
ニッコー	欧米系	・ 欧米系はグローバル取引で、見積もりのボリュームも多い。契約至上主義。ただし、実際の発注が少ないこともあり、日系と異なる。

(3) 需要増に対応するための多額の設備投資と資金調達

第 3 に、海外メーカーからの需要増加に対応するために、多額の設備投資を行わなければならない点が課題として挙げられる(表 2-17)。設備投資は、日系メーカーから受注する際も、もちろん必要となる。だが、海外メーカーから受注するためには、日系メーカー向けに比べて多額の投資が必要になったり、投資のスピードも求められる。例えば、欧米系メーカーの場合は、グローバルに供給するために発注量が大きく、必然的に投資額が多額となる。地場メーカーの場合は、第 1 章でも見たように、生産量を急速に増やしており、今後もさらに増やす予定であることから、急速かつ多額の投資が今後も求められる。日新精工の場合、地場メーカーからの発注が 10 年先まで計画されており、2019 年には売上が現在の 20 倍近くまで増加する見込みだという。一方で、そのためには、1 ライン 5 億円近い投資額となる生産ラインを増設したり、工場を建設することが必要になるという。こうした多額の設備投資は、経営資源に乏しい中小企業にとっては、大きな負担となる。

それに伴う資金調達も課題である。前述の日新精工は、日本国内で金融機関に事業計画を説明し、取引金融機関を増やすなどして必要な資金を調達している。こうした資金調達の状況については、次節で分析する。

表 2-17 需要増に対応するための多額の設備投資と資金調達に関する事例企業のコメント

社名	販売先	需要増に対応するための多額の設備投資と資金調達
沢根スプリング	地場	<ul style="list-style-type: none"> 現在 90 名の(現地合弁企業の)社員を、数年後には 200~250 名くらいにして、売上を 4 倍にする計画がある。現在の販売先は中国地場メーカーであるが、今後は欧米や日系の外資合弁自動車メーカーへの取引拡大を目指している。外資合弁は比較的量が多いため、生産能力アップで設備も人も増やさなければならない。
メイジフローシステム	欧米系	<ul style="list-style-type: none"> 欧米系メーカーとの取引では、中国でもしっかりと当社が入っておかないとグローバルでスペックインできない可能性があった。そのため、欧・米・中の当社各拠点で総力をあげてグローバル案件をとっていくことになった。
日新精工	地場	<ul style="list-style-type: none"> (当社が手掛けるインテークマニホールドは)一つの製品で金型が 20 型くらいあり、金型だけで合計 1 億円くらいになる。 一つのラインが立ち上がると、5 億の投資。建屋も立てなければならない。それも計画に入れている。

4. 海外現地法人における資金調達

3. で見たように、海外メーカーとの取引を拡大していくためには、資金調達が課題となる。

では、日系メーカーは、現状、海外拠点において必要な資金をどのように調達しているのだろうか。事例企業を見ると、海外現地法人の資金調達方法はさまざまであることがわかる。日本の本社が調達して現地法人に貸し付ける親子ローンや増資、現地金融機関からの借入れ、リースバック¹³などの資金調達方法が見られる。

今回の事例企業においては、現地金融機関から既に調達している企業がいくつか見られた。ニッコーは、タイの現地法人において、現地金融機関から借入れを行っている。タイの現地法人はタイの地場メーカーとの合弁企業であり、パートナー側が出資比率 51%と過半数を握っている。そのため、パートナー側が現地法人の資金管理などを担当しており、現地パートナーが債務保証することで、現地金融機関からの調達を実現している。メイジフローシステムも中国において、合弁パートナーのつてによって、現地金融機関から直接借入れを行っている。

当初は、親子ローンによって調達していたが、その後、現地調達に切り替えた企業も見られた。三和パッキング工業はタイ現地法人において、当初は親子ローンによって調達していたが、経営実績が積み上がったことによって、現在は国営の銀行から直接資金調達している。

今後の資金調達については、現地での調達を増やしていきたいとする企業も見られた。ヌカベは、中国の現地法人において、日本の親会社保証によって、日系銀行の現地拠点から資金を調達している。「中国の金利は高いが、資金調達の範囲を広げていかないといけない」と述べており、現地通貨での調達が望ましいとしている。井原精機は、これまで、増資や親子ローン、リースバックといった調達手法を活用してきたが、「今後は現地調達も考えていかなければならない」と述べている。

前述のように、欧米系メーカーや地場メーカー開拓においては、今後需要増加に伴う多額の設備投資と資金調達の問題に中小企業は直面する可能性がある。そうした際に、日本からの調達だけでなく、現地での調達ルートを確認しておくことは、将来的な成長を達成するうえで、重要な一要因といえるだろう。

¹³ 保有資産をいったんリース会社に売却したうえで、その資産をすぐにリースし、賃借料を支払う方式。

第3章 海外メーカー開拓を実現するためには

本章では、第2章の分析を踏まえて、中小サプライヤーがアジアで海外メーカー開拓を成功させるためのポイントを販売先の資本系列別にまとめる。1. では欧米系メーカー開拓の成功モデルを、2. では地場メーカー開拓の成功モデルをそれぞれ提示する。3. では欧米系メーカー開拓と地場メーカー開拓には、戦略や体制で共通点が多く見られる点を指摘する。

1. 欧米系メーカー開拓の成功モデル

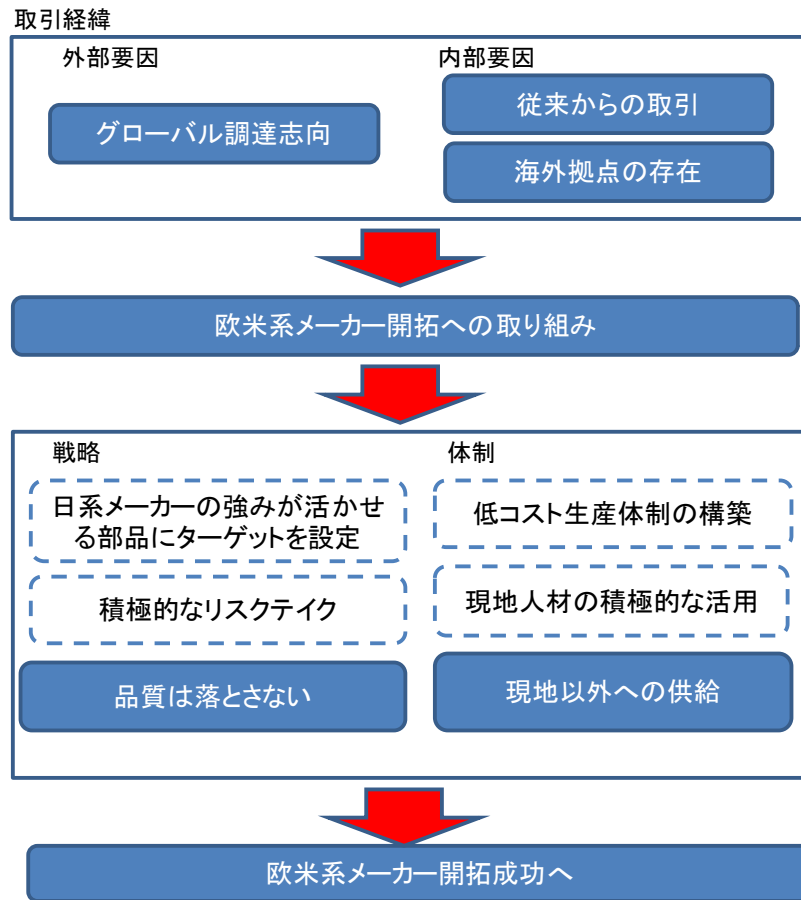
図3-1は、第2章の分析を踏まえて、アジアで欧米系メーカーを開拓するための成功モデルをまとめたものである。

まず、欧米系メーカーと取引するためのきっかけとして、欧米系メーカーの本国あるいは日本拠点での取引実績をつくるのが有効である。事例企業の多くが欧米系メーカーの本国や日本拠点で取引があり、その実績が評価されてアジアでも取引に成功している。欧米系メーカーの本国あるいは日本拠点で取引実績を積むことは、アジアで欧米系メーカーと取引するための有効な手段の一つといえる。

そのうえで、欧米系メーカーのグローバル調達志向に対応するために、海外拠点を活用した低コスト生産体制を構築することが有効となる。第2章の分析から、欧米系メーカーは、アジアで低コストかつ大量に調達した部品を世界各国の自社拠点に供給する傾向が見られた。そうした欧米系メーカーのグローバル調達志向に対応するためには、多額の設備投資が必要であり、かつ低コストで生産できる体制も必要となる。中古設備や海外製設備の活用だけでなく、現地人材の積極的な活用によって、低コスト生産体制を構築する。そうした体制を構築できるかが、欧米系メーカー開拓では重要な点といえる。

そして戦略としては、大幅なスペックダウンを行うことで受注を狙っていくのではなく、重要保安部品など、日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定することが有効である。前述のように低コスト生産体制を構築しつつ、ターゲットはある程度の付加価値を確保できる分野を狙うことで、利益を確保していくことが求められる。

図3-1 欧米系メーカー開拓の成功モデル



(注) 点線枠内は欧米系メーカー、地場メーカー開拓に共通する要素。実線枠内は、販売先の資本系列によって異なる要素を示している。

2. 地場メーカー開拓の成功モデル

第2章の分析を踏まえて、地場メーカー開拓の成功モデルを示すと図3-2のとおりである。

まず、取引するきっかけとして、地場メーカーのニーズに変化が起きていることはチャンスといえる。第2章で見たように、地場メーカーは、基幹部品を自社で独自に開発し始めるなど、日系メーカーのもつ高度な技術や、高品質な部品に対するニーズが高まっている。こうした地場メーカーのニーズ変化は、日系中小部品メーカーにとってもチャンスとなりうる。

一方で、事例企業の地場メーカー開拓への対応を見ると、積極的な企業とあまり積極的でない企業とにわかれた。地場メーカーとの取引には、代金回収の問題や多額の設備投資が必要といった多くの課題も存在する。地場メーカー開拓を考える中小企業は、こうしたチャンスとリスクを踏まえたうえで、地場メーカー開拓に自社としてどのように取り組んでいくのか、決める必要がある。

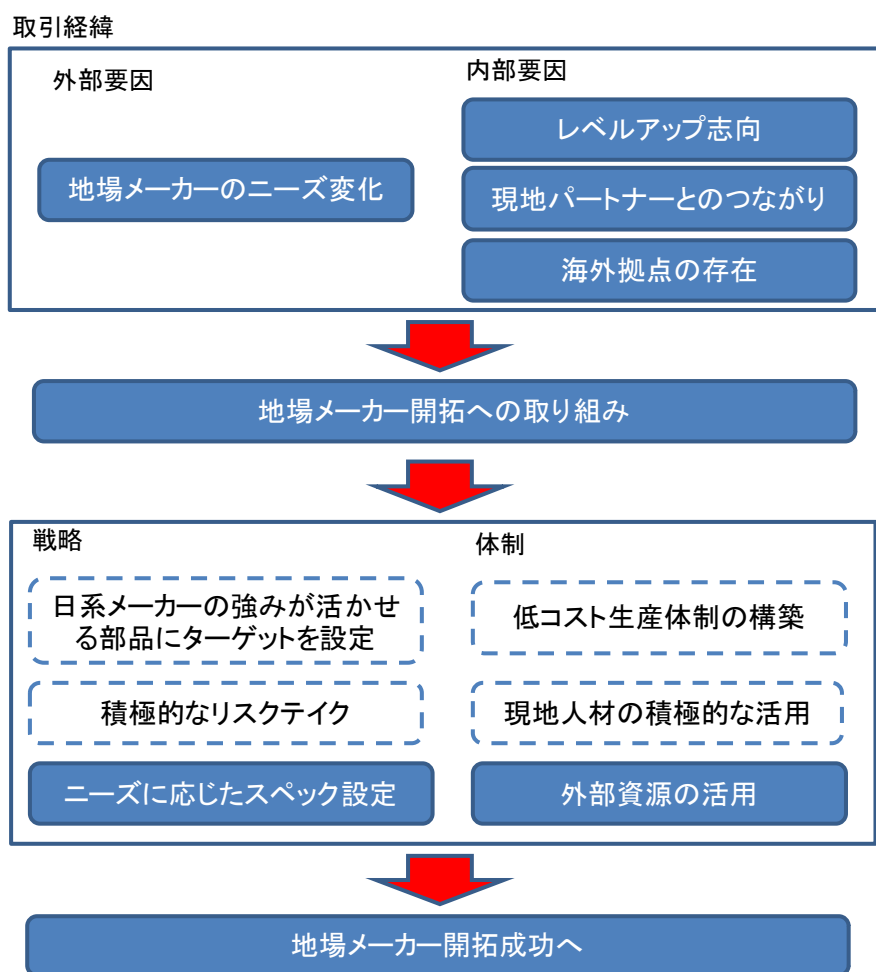
そして、地場メーカー開拓に取り組む場合、地場メーカーが求める低価格での部品調達にどのように対応

するかが問題となる。それに対しては、低コストでの生産体制を構築しつつ、日系の強みを活かせる部品にターゲットを設定することで、圧倒的な低価格で部品を供給する現地企業との価格競争を避ける戦略が有効である。

また、地場メーカーのニーズによっては、部品の設計や仕様を変更し、製品品質を下げるスペックダウンを行うことも有効である。ただし、その場合でも、地場サプライヤーと真っ向から勝負するレベルにまでスペックダウンを行うのではなく、地場メーカーでは対応が難しいような部品にターゲットを絞る必要があるだろう。

現地パートナーや第三国の企業といった外部資源を活用することも一つの方法である。事例企業を見ると、現地合弁先企業や第三国の企業といった外部資源を積極的に活用している傾向が見られた。地場メーカー開拓においては、低価格ニーズへの対応など、これまで日系メーカーとの取引で培ってきた手法を変更しなければならない点が出てくる。そうした際に、外部資源のもつ販売先や調達先、人材を活用することが有効となる。

図3-2 地場メーカー開拓の成功モデル



(注) 点線枠内は欧米系メーカー、地場メーカー開拓に共通する要素。実線枠内は、販売先の資本系列によって異なる要素を示している。

3. 多くの成功要因が欧米系メーカー・地場メーカー開拓で共通

以上、欧米系メーカーおよび地場メーカー開拓の成功モデルを提示した。特徴的なのは、両モデルには、**図3-1、3-2**点線枠内に示したように、共通する要素が多く見られる点である。それは、戦略面において、①日系メーカーの強みが活かせる部品にターゲットを設定、②リスクをとって供給体制を構築、という2点であり、体制面で、③低コスト生産体制の構築、④現地人材の積極的な活用、という2点である。これらは、欧米系メーカー、地場メーカーいずれを開拓するうえでも重要な要素となる。

第1章で見たように、欧米系メーカーや地場メーカーといった海外メーカーは、中国をはじめとするアジア新興国市場でその存在感を増してきている。日本の中小企業にとっても、海外メーカーは今後、重要な販売先となる可能性がある。日系以外の海外メーカー開拓を今後目指す中小サプライヤーは、こうした要素を念頭に置いて、海外拠点の整備を進めることが必要であろう。そのうえで、欧米系メーカー、地場メーカーといった供給先に応じて必要な戦略や体制を構築していくことが重要と考える。

第4章 海外メーカー開拓を実現した中小企業の事例

1. 欧米系メーカーとの取引がある企業

企業名	株式会社ニッコー		
所在地	兵庫県篠山市	従業員数	106名
生產品目	自動車・オートバイ用警音器、各種錠前、盗難防止機器、ブザー 金型温調機、マリンホーン、小型船舶用汽笛、各種汎用ブザー		
海外拠点	サムットプラカーン／タイ、セラシゴール／マレーシア		

【本事例のポイント】

- ◆ 1985年にインド企業と技術提携、87年にタイに合弁で進出。もともと二輪車向けを強みとし、早くから進出したために系列を超えてタイでも顧客を拡大することができた。
- ◆ 欧米は契約至上主義。グローバルでの取引を背景した話が多く、見積りのボリュームが日系と全然違い、要求される書類の数も多いが、実際の取引量はビジネスが始まってみないと分からない。
- ◆ タイのサプライヤーだけでなく、ベトナム・インドネシアのサプライヤーの価格とも比較されるようになってきている。

製品(例)



AUTOMOBILE HONE (CF4)



MOTORCYCLE HONE (GF)



MORINE HONE (CTD)

(出所) 株式会社ニッコー ホームページ

(1) 事業の沿革及び製品

■ インド企業からのアプローチで海外展開

当社は 1954 年(昭和 29 年)にニッコー金属工業株式会社として大阪西淀川区に設立された。創業時からホーン(警音機)と自転車の鍵を作っており、日本で最初にオートバイ用小型渦巻ホーンの製品化に成功したメーカーである。現在もこの製品群の生産を続けており、日本では主に、オートバイと船舶のホーンを生産している。

海外展開は 1985 年にインドのニッコーオート・プライベート・リミテッド社に対して技術援助提携を行なったのが最初である。インドでの主要顧客には二輪車メーカーである HERO 及び Bajaj、4 輪車メーカーである Maruti スズキなどがある。インドの技術援助提携はインド企業側から当社に対するアプローチで始まったもの。インドのニッコーオートリミテッドの”ニッコー“は、当社のブランドからとっている。当社は二輪車メーカー向けのシェアが高く、当社のブランドは当時すでに現地でも認知度が高かったという背景がある。1997 年には第 2 次技術援助提携を行ない、今も技術援助提携は継続している。

1987 年にタイにタイ・ニッコー・メタル・インダストリーを設立。現地のローカル資本との合弁で始めた。その後、西淀川区の工場を兵庫県篠山に移し、社名を株式会社ニッコーに改めた。1998 年にはマレーシアにも子会社 E.V.AUTO を設立した。

■ ホーンは品質が重要な製品

ホーンはコストも当然重要だが、重要保安部品になるため、品質が大変重要である。ホーンをスペックダウンすることは今後も考えにくい。法規制で定められている音圧や耐久性の基準を下回るわけにはいかない。熱や風雨にさらされるといった非常に厳しい使用環境において、必ず鳴らなければならない重要な製品である。

一方でアジア市場開拓に取り組む際にはコストダウンも考えなければならない。その場合はスペックダウンをするのではなく、例えば日本向けや欧米向けには 2 個ついているホーンを、アジア向

けには 1 個にしようとか、価格の高いやわらかい音ではなく、価格の安い高音を採用するとか、そういう方法により、顧客はコストダウンしている。当社としても顧客のそういった取り組みをしっかりとつかんで製品開発に反映していくことが重要となっている。

(2) タイの合弁

タイ拠点概要	
企業名	THAI NIKKO METAL INDUSTRY CO., LTD
進出年	1987 年
所在地	サムットプラカーン県
従業員数	250 名
設立形態	合弁
株主構成	日本側 49%、タイ側 51%
生産品目	ホーン(2 輪、4 輪、マリン)
顧客	ホンダ、ヤマハ、日産、三菱他

■ リペア品輸出からパートナーと出会う

1980 年以前、日本の二輪車 4 大メーカー(ホンダ、スズキ、ヤマハ、カワサキ)の東南アジアビジネスは、日本からの完成車輸出がメインだった。当社は早くからタイにリペアパーツとしてホーンのアフター品を輸出していたが、輸出商社からの紹介で、今のタイ合弁パートナーと出会った。

当時は、二輪車メーカーがタイに拠点を設立始めており、その合弁パートナーは日本のサプライヤーとの合弁を望んでいた。また当社も同様の背景から二輪車メーカーへの供給のためには現地拠点があつた方がよいと考えていた。そうしたタイミングであり、かつその合弁パートナーも当社のような中小企業にとって組みやすい企業であった。互いの利害が一致して、ニッコー側 49%、タイ側 51%で合弁会社を設立した。

当社は、中小企業なので海外渡航経験者が少なく、多国語を使う人間が少ない中、一から工場を立ち上げることになった。アセンブリのラインも金型も一切なかったのも、日本でラインを立ち上げ、金型を製作して現地に送り出した。日本からも駐在員を派遣して現地で技術支援をした。さらに

<タイ工場>



<タイでのプレス工程>



<タイでの組立工程>



(出所:株式会社ニッコー ホームページ)

タイ人のオペレーターを何次かにわたってトレーニーとして日本に受け入れるなど、現地での生産体制を整えていった。今では、タイ全体で従業員250名くらいの規模になっており、そのうち日本人は技術、営業、管理の3名のみである。

当初は二輪車向けにホーンを供給していたが、タイ拠点設立後しばらくしてから、四輪車にも展開

を始めた。日本国内での四輪車向け部品供給は系列メーカーが強かったが、当時は外地に出ると四輪車の系列部品メーカーすべてがタイに拠点があるわけではなかった。そのため、当社にとって四輪でもビジネスチャンスがあった。タイをはじめとする新興国の特徴として、ピックアップトラックが高い構成比を占めており、そういったピックアップトラックの分野で四輪車メーカーともお付き合いを開始することができた。日系だけでなく、GMやフォードのような米国資本の四輪車メーカーもタイにはあり、同様に取引を拡大することができた。

■現地での営業・開発を強化

顧客の意思決定のシステムが各社各様であり、また同じ会社でも製品ごとにどの拠点でホーンの採用を決定するか変わってくる。そのため日本でも、タイでも、それぞれ営業をしていかなければならない。さらに今は新興国で生産し、日本に逆輸入するという動きもかなり進んできており、この場合はホーンの採用は日本ではなく新興国で決定することになる。そのため、現地での営業を強化していかなければならない。また、日本と同じホーンをタイで購入したいという話や、日本にベース車両があって、そのバリエーションをタイで作るといった話も出ており、こういった場合は、日本とタイとの連携が重要である。

日本の二輪車市場は40万台前後と非常に少ない。二輪車メーカーにとっての注力市場は明らかに海外で、特に東南アジア、中国、インドが主要なマーケットとなる。すでに二輪車メーカーは、開発の一部も海外に移しており、特にタイ、インドネシアでは現地市場に合わせた技術開発もするようになった。リーマンショック後に海外生産がかなり進み、水平分業が進んだため、海外ですでに現地開発・現地生産の形ができてきているといえる。

こういった状況を受けて、当社のタイの拠点でも、現地での開発に対応できる体制を整えている。ホーンの技術は基本的には日本の技術と変わらないので、現地では日本の技術をベースとしたバリエーションを開発するという位置づけになる。現地での開発は日本人が中心になって取り組んで

<日本でのプレス工程>



<日本での塗装工程>



<日本での組立工程>



(出所)株式会社ニッコー ホームページ

素材も含めた図面は自社で決定している。日本とタイの生産体制に関しては基本的には大きく変わらない。工程も設備も、日本とタイで同じであり、一部の素材も日本から輸入している。一方、治具・金型はすでに現地で製造できるようにはなっている。また、ホーンの製造は、ほとんど専用機中心で、汎用機はプレス機ぐらいのため、設備は日本で設計し、ほとんどをタイで組み立てている。

■国をまたいだコスト比較が進んでいる

日本で製造するよりも、当然タイで製造する方がコストは低いですが、二輪車に関しては、既に日本とタイ拠点間での価格比較だけでなく、ASEAN域内の生産拠点間での価格比較が行われはじめています。例えば、二輪車メーカーが、タイ・ベトナム・インドネシアの3拠点で生産しているとする、タイの拠点で生産する二輪車の部品調達について、タイのサプライヤーだけでなく、ベトナムやインドネシアのサプライヤーとも価格面で比較されるようになってきている。

さらに最近では、ASEANだけでなく、中国も含めた価格比較の話が出て来ている。リーマンショックまでは、基本は地産地消で、タイはタイ、中国は中国だったが、今は国をまたいだ価格競争が広がってきており、「日本よりいくら下がりますか」というコスト比較ではなく、現地での価格としてメリットがある価格かどうかという判断基準になってきている。すでに、タイでビジネスをしているから、ベトナムやインドネシアは意識しなくともよいというわけではなくなっている。

最近では、四輪車をタイで生産して日本にもってきているメーカーもあるなど、二輪車でおこったことが、四輪車でもおころうとしている。四輪車の部品の現地調達化が進んでおり、現地市場にあった仕様を今後開発していくという方向になっていくと思われる。そうすると、四輪車も二輪車同様に、次第に日本とのコスト比較ではなく、現地間でのコスト比較になってくると思う。

(3) マレーシア・中国・インドの取り組み

■マレーシアに合弁設立

マレーシアはモデナスという現地資本のメーカーに納入するにあたって、当時のマレーシア政府の政策に従う形で現地に拠点を設けた。モデナスは日系の技術支援を受けている現地国策の二輪メーカーである。そのモデナスに製品を納入しようとする、当時は拠点を設立しなければならなかったというのが進出の理由であり、当社としては積極的に進出したかったということはない。むしろ市場の規模やコスト競争力からして、マレーシアは

注力する市場とは考えていなかった。マレーシアでも四輪車向けにアプローチはしたものの、二輪車向けホーンと四輪車向けホーンとでは製品が異なるために、今のところ取引には至っていない。そうした背景もあり、マレーシアの拠点は設立して約15年になるが、売上は大きく伸びてはいない。

マレーシア拠点概要	
企業名	E. V. AUTO INDUSTRIES SDN. BHD.
進出年	1998年
所在地	セラングール
従業員数	25名
設立形態	合弁
株主構成	日本側30%、マレーシア側70%
生産品目	ホーン(2輪、4輪)
顧客	ホンダ、ヤマハ

■ 中国には自転車の鍵の拠点

中国には、自転車の鍵の関係で拠点を設立したが、ホーンについては拠点をもうけるということは今のところ考えていない。

インド市場は技術提携で取り組んでいる。日本から製品をインドに販売するというビジネスはなく、インドの提携先がインド現地で部材の調達・生産・販売を行って、当社はライセンス収入のみを受け取っている。インドはまだまだ経済情勢が不安定なため、現地に拠点を設けるということは今のところ考えていない。

(4) 欧米メーカーとの取引

■ 欧米系は契約至上主義

二輪車・四輪車含めて、タイでは現地欧米メーカーとの取引も多い。日系・欧州・現地資本といった区別はしておらず、声がかかれば同じように対応し、条件があえば取引とするという姿勢である。

ただし、欧米系はグローバルでの取引を背景にした話が多く、見積りのボリュームが日系と全然違う。さらに契約至上主義で権利と義務がかならず書面で明確になっている。例えば、500万個

といった大きな単位で見積り依頼がきて、RFQ¹⁴の段階で素材から物流から何から何まで証明することを求められ、書面がみかん箱一杯のようなボリュームになる。膨大な量の引き合いを背景にすべてに対応して採用になったが、実際に取引が始まってみると、注文がくる量は1,000個単位ということもある。契約上は問題ある話ではないが、日系同士の付き合いでは、そういったことはあり得ない。

(5) 今後の展開

■ ロイヤリティ収入主体の海外展開

タイ、インド、マレーシアとも、現地拠点からの収入は技術援助によるロイヤリティ収入が主である。タイとマレーシアに関しては自社拠点なので配当収入もある。一部部品を当社からタイの合弁会社に納入しているものもあるが、数も少なく、そういった現地拠点との取引から得られる収入はわずかである。

タイは当社資本が入っているので、今後も技術供与を続けていく方針である。インドは契約を更新していくかどうかという問題になる。インド側としては、我々につきあいたいという希望はあると思う。ホーンは、すり合わせ技術が必要なので、図面を出せばできるかという、そういうわけではない。現地パートナーが今後競合になるということは考えにくく、これからも技術援助は継続していく。

日本では技術開発を続けているが、今は日本国内市場をターゲットとした技術開発ではなく、海外への技術供与も含めた技術開発となっている。二輪車はすでに日本の市場は小さく、アジアが主戦場である。そういった意味では、東南アジアの他の国へのさらなる展開に関しては、将来検討する可能性はある。その場合は、当社は中小企業なので、独資で出るというよりも、合弁となっても、早く展開していくということが重要だと思う。

アジアには、イミテーションメーカーがあり、いろいろなところで当社の製品と全く同じ形状、同じ

¹⁴Request For Quotation の略で、物品やサービスの購入先、あるいはその候補となる企業などに対し、価格やその内訳などを記した見積書を作成するよう依頼すること

パッケージの海賊版が出ている。そういったイミテーション品は完全なコピー商品であり、品質的には当社の製品とは全く異なっている。原理は単純なので、形状のコピーは出来る。しかし、工場出荷時には正常に動作しても、振動や熱、ほこり、雨に3ヶ月さらされて、それでも百発百中でホーンとして鳴るかどうかは別問題であり、こういったイミテーションメーカーが当社の競合になるということとは考えられない。たかがホーン、されどホーンである。

今、海外で生産して日本にもって来ている自動車部品もあると思うが、円安になったり円高になったりすると、その都度影響を受けるようになる。すでに、円安だとか、円高だとか、そうしたことで戦略を立てる時代ではなくなってきている。自らの

力でグローバルに競争力を身につけていかなければならない。

(6) タイ現地での資金調達

■ 現地パートナーの保証で現地資金調達

合弁契約での取り決めがあり、日本側が技術とノウハウと品質管理を行い、現地パートナーは、労務管理や資金管理、日々の工場運営を行うとしている。したがって、資金調達は、パートナー側が面倒を見る形になっている。実際には合弁会社が現地で直接金融機関から借り入れて、現地パートナーが親会社として保証をするという形をとっている。

1. 欧米系メーカーとの取引がある企業

企業名	株式会社ヌカベ		
本社所在地	群馬県高崎市	従業員数	430名
生產品目	エンジン部品加工、エアコン用コンプレッサー部品、エレクトロニクス部品 その他自動車用部品、建設機械用油圧部品などの製造販売		
海外拠点	珠海市／中国、香港、米国		

【本事例のポイント】

- ◆ 国内でA社の日本拠点との取引があったこと、中国に拠点があったことがきっかけで最初から中国で立ち上げる前提で、A社から受注した。
- ◆ 自動車部品メーカーがサプライヤーを選定する前提として、海外で生産ができることがある。海外に工場がなければ、日本の仕事も取れなくなってきている。日系と欧米系のみをターゲットとして、自社の中国拠点の強みを生かして案件を増やすことが出来ている。

製品(例)



走行装置・動力伝達装置部品



デフアレンシャルギア



エンジンパーツ



エンジンパーツ

(出所) 株式会社ヌカベ ホームページ

(1) 事業の沿革・海外展開

■ 香港に最初に進出

当社は、自動車部品、建設機械部品、電子部品などを製造している。自動車部品は、燃料噴射用のポンプやインジェクター、パワーステアリング、ブレーキ系の機能部品やコンプレッサーなどのカーエアコン部品を手掛けており、サブミクロン・オーダーの超高精度加工や難削材加工を強みとする。

海外展開としては、1988年にまず香港に工場を立ち上げた。最初は香港で生産した製品を100%日本に輸出していたが、その後しばらくしてから、ヨーロッパや中国大陸、香港内にも販売するようになった。香港拠点の客先には、J社などの欧米系メーカーがあった。

1988年の設立後、しばらくは香港工場で生産していたが、次第に香港の人件費が高騰してきたので、生産を香港から中国に移管しようという話が出てきた。できるだけ香港から近い場所ということで、広東省の東莞や深圳などを対象に工場移転用地を探していたところ、たまたま珠海を紹介してくれる人がいた。土地も安く、他の都市より治安が良く、香港から船で1時間ということで珠海に決定し、生産工場を作った。2002年に土地を購入し、03年に工場を建設、04年に操業を開始した。生産設備を香港から中国の珠海ヌカベに2～2年半かけて移管し、その後、香港ヌカベは生産機能のない商社となった。

中国に工場を設立した当初の目的は、生産移管であり、中国国内に製品を供給しようという目的ではなかった。そのため、従来のお客様に対しては、一旦香港に輸出して、香港ヌカベから販売した。生産を珠海ヌカベに移管する頃には、日本向け以外の売上げが大体半分くらいになっていた。

当初香港で生産していたのは、主にシャフト関係の部品である。香港での最初の生産品目は、燃料噴射系のプランジヤーで高い精度が求められる製品である。香港では最初からある程度難しい製品に取り組んでいたといえる。その後、ABSやワイパー向けのシャフトを生産するようになり、当初の生産品目であった燃料噴射

系のプランジヤーは日本に生産を移管したため、珠海に生産を移す頃には、生産品目のほとんどがシャフト関係の部品となっていた。

香港では一部電磁コイルも生産していた。ヌカベの子会社に電子部品を製造するニシダ電子工業があり、その生産品目として電磁コイルを一部香港で製造していたため、電磁コイルも同様に珠海ヌカベに移した。

中国拠点概要	
企業名	Zuhai Free Trade Zone NUKABE Co., LTD. (珠海保税区額部汽配制造有限公司)
進出年	2004年
所在地	珠海市
従業員数	450名
設立形態	独資
株主構成	(香港額部有限公司100%)
生産品目	エアーコンプレッサー用ピストン他
顧客	A社、B社、C社

(2) A社との取引の立ち上げ

■ 中国拠点の存在が取引のきっかけ

香港から中国に生産を移管した後、韓国やタイ、中国のA社向けにエアーコンプレッサー用のピストン生産ラインを中国で立ち上げた。現在は、韓国向けはなく、タイに一本化されている。このA社向けのピストンが、現在では、中国拠点全体の売上の約7割を占めるに至っている。

ビジネス立ち上げのきっかけは、もともと当社が日本国内でA社の日本拠点と取引があったためである。当時、日本国内でA社向けに生産し、供給していた製品はピストン以外の部品であり、ピストンについては、全くの新規で、最初から中国で立ち上げる前提でA社から受注したことになる。

ピストンはもともと日本のヌカベでも生産していなかったため、まずは、生産ラインを日本で立ち上げ、その後生産ラインを中国に輸出した。中国で使用する機械はすべて日本製である。中国に移管することが前提だったため、当初1年くらいは日本で生産して、日本のA社に納入

<日本の生産設備>



(出所:株式会社ヌカベ ホームページ)

した。その後、日本国内で在庫を積み上げておいてから、A社の韓国、タイ、中国の拠点に珠海ヌカベから納入するビジネスを立ち上げた。

ピストンを製造するノウハウが当時はなかったため、生産開始当初は不良品が多くて大変だった。もともと当社は切削を得意としているため、ピストン生産に関して技術的には問題ないが、安定した品質で製品を供給するのは大変だった。相当工程を分割しており、一度に製造できる製品ではない。

現在、当社中国拠点ではピストンを80万個/月生産している。A社は世界的な部品メーカーなので、世界中の完成車メーカーに販売している。A社はチェコでも製造しており、同社にピストンを供給しているのは世界中でチェコのA社(内製)、A社ジャパン(一部生産)と当社のみである。そのため、必然的にピストンの当社シェアはかなり高い。

A社との取引ができた理由は、中国に拠点が

あったことが一番であるが、社内にて切削→研磨→塗装→熱処理→研磨のすべての工程が一貫して出来るためである。A社側からターゲット価格が提示されて、それを実現するために生産を立ち上げていった。最初の1年~2年は、赤字だったので大変だった。中国は日本と比べて人件費が安いこと、生産数量が大きいこと、生産工程を工夫したことなどから、採算が取れるようになった。

(3)中国での生産体制

■材料は韓国製に変更

材料は基本的には日本の材料メーカーから輸入している。その分、材料価格は日本よりも割高である。現在は、材料を一部韓国製に変更している。韓国製の材料は日本製よりも安いことや、A社からの要請もあって、材料を変えた。コストダウンの一環であり、最初は品質面で課題があったようだが、今は問題なく品質を維持できている。

設備について、砥石類などの特殊刃具は日本から送っている。ピストンではないが他製品では台湾製の研磨機を一部導入しており、当該機については、台湾の砥石を使っている。その他チップなど切削工具関係については、ごく少数であるが中国国内での調達品を一部使用しはじめている。中国拠点の生産設備は、日本ほどロボット化していない。人件費の差がかなりあり、まだロボットを導入しなくても、採算がとれるためである。しかし、最近では中国の人件費の上昇を考慮し、急速に自動化、ロボット化を進めている。

中国拠点は生産工場なので、品質保証部門が弱い。日本の品質保証部が監査にいたり、問題があると解決したりしている。顧客であるA社などは、問題は現地拠点同志で解決したいという意向はあると思うが、品質問題はまた現地には難しい。

当社が手掛ける部品は、基本的に顧客から提供される設計図に基づいて製造する。そうした設計図に対してVA提案をすることはあるが、自社で設計図をおこして製品化するというこ

はない。A社のグローバル購買が日本にあるので、設計図はA社の日本拠点から提供され、タイ向けも中国向けも日本の購買が決定している。欧米系は年間契約であり、年間何個でいくら、という仕組みになっており、日系とは取り組み方が違う。

■品質と従業員の定着力が課題

日本の設備を現地に持っていても日本と同じ品質は実現できない。今も、ラインの立ち上げは日本人がやっている。一方、ラインの増設は、すでに現地人材が行っているため、中国拠点での新ライン立ち上げも、そろそろ出来るかなというレベルに近づいてきている。

ただ、中国拠点では、1年で大体半分の従業員が入替わり、なかなか定着しないという問題もある。

■海外生産できることは国内でもメリット

中国に工場があるということを前提に、日本のお客様が日本で発注するということが非常に多い。自動車部品メーカーがサプライヤーを選定する前提として、海外で生産ができることがある。海外に工場がなければ、日本の仕事も取れなくなってきている。すぐに中国で立ち上げができるかというところは限らないので、日本で立ち上げて海外に移管するというビジネスも増えていくと思う。

国内ではA社にも、B社にも機械加工部品を納入している当社の競合はたくさんあるが、中国に行ってしまうと切削加工ではあまり競合はないと思う。顧客は今後グローバルにいろんな要求をしてくるが、それに答えることができるサプライヤーは少ないと思う。当社は1ライン10万個/月で対応していたが、今は9ラインある。塗装ラインなど、数量があるからこそできる合理化もいろいろあると思う。

珠海拠点からは、中国国内のB社(常州)にも納めている。B社とも、やはり日本で取引があることが中国での取引につながった。A社のケースと同様に、日本で生産を立ち上げて、生産ラインを中国に輸出した。

現在、珠海ヌカベの生産数量のうち、A社向けピストンが7割、B社向けシリンダーサブライポンプが2割、シャフトが1割くらい。シャフトは、客数としては増えている。生産量としては、一時減っていたが、最近はまだ増える傾向にあり、年100万本程度の生産となる見込みである。B社の広州にもこれから納入が始まる。すでに電磁コイルは販売しているが、これからバルンサーというシャフトのビジネスも立ち上がる。

(4) 今後の取組み

■現地資本はターゲットとしていない

中国現地の自動車メーカーに売り込むことは難しい。今のところあえて現地メーカーを開拓する必要は感じていない。日系や欧米系だけで、現地の需要は十分ある。自動車部品は専用品のため、A社に販売しているピストンをそのまま他社に販売するというわけにはいかない。したがって、積極的に自分から顧客数を増やしていくということは考えていない。すべてのテーマに設備投資をするわけにはいかないから、顧客を選んで投資している。

中国拠点の生産はリーマンショックの時に少し落ちたが、すぐに回復した。日本が半分まで落ちた状況が半年くらい続いたのと比べて、立ち直りが早かった。中国は話がまだまだあるから、これからも投資をしていく。今後は、中国国内で新しい拠点を立ち上げるというよりも、珠海の拠点を拡大していく方針である。珠海はまだスペースが空いている。B社常州には現在、船で部品を運んでいる。近いに越したことはないが、今のところは、珠海から供給している。B社広州は珠海にも近いので、これから取引が始まる予定である。

お客様から要請があれば、近くに進出することも考える。完成車メーカーE社が大連に進出する話があったときには、一緒に大連に出ないか、という誘いもあった。大連だと、珠海から非常に遠い。

中国拠点における課題としては、代金回収がある。日系のメーカーは全然問題ないが、日系と欧米系では、取引の仕方が全然違う。欧米系

といえども現地での代金回収は難しい。また、中国は政情が不安定で、制度が頻繁に変わるのも問題である。

今後は、現地で営業活動も行いたい。現地のごことは現地で解決したい。今は、結果的に決めているのは日本拠点なので、現地ではまだ営業が必要ではないが、いつまでもこれでよいとは限らないと思っている。

(5) 現地での資金調達

■ 現地での調達を増やしている

今一番調達が多いのは、香港での調達である。香港では、日系の銀行からも、現地の銀行からも調達している。香港には1988年に進出しているから歴史もあり、色々な調達手段がある。今までは、中国国内で資金調達ができなかったため、香港で調達して、中国に貸し付けたり、設

備を貸与したりしていた。あるいは、一部の設備については、中国国内で日系リース会社によるリースを組むなどしてきた。

最近になって、日系の銀行から、日本の親会社の保証を前提として中国現地で資金を調達するような動きもしている。中国の金利は高いが、資金調達の範囲は広がっていかないといけない。日本で調達することは為替の影響もあるので、あまりやりたくない。中国国内での取引が増えており、元建てで入金される。たまった元を使わなければならない。そういった意味でも、現地での元の調達が望ましい。香港に拠点を立ち上げる時、JBIC(国際協力銀行)に話をして、融資をしてもらった。

1. 欧米系メーカーとの取引がある企業

企業名	株式会社 メイジフローシステム		
所在地	神奈川県足柄上郡	従業員数	307 人(単体)
生產品目	自動車用各種ホースの開発・製造・販売		
海外拠点	青島市／中国、福州市／中国、ブカシ市／インドネシア		

【本事例のポイント】

- ◆ ホースの設計、スペック設定、試験条件提案まですべて自社で行い顧客に提案している。自動車メーカーが保有していないノウハウを保有しているため、自動車メーカーの海外進出の都度、現地での取り組みの話が出てくる。
- ◆ 欧米系にグローバルでスペックインするために中国拠点から取り組んでいる。
- ◆ 中国の現地資本の自動車メーカー向けに製品を納入して、価格の争いをするつもりはない。

製品(例)



ブレーキホース



パワーステアリングホース



AT オイルクーラーホース



フュエルホース

(出所) 株式会社 メイジフローシステム ホームページ

(1) 事業の沿革

■ 工業用ゴム製品の会社として設立

当社は、2004年12月に株式会社明治ゴム化成の自動車部品事業部を分社化し、メイジフローシステムとして設立された。明治ゴム化成は1900年創業の明治護謨製造所が前身であり、明治護謨製造所は履物を除いた工業用ゴム製品の会社では一番古いといわれている。ブリヂストンなどは履物から事業をスタートしているが、明治ゴム化成の場合は最初に事業化したのがゴム製品であり、そのゴム製品を今でも製造している。

明治護謨製造所は、当初は横浜港に入ってくる船舶のエンジンを冷却するホースの需要に対応するために、創業者がベンチャー的に興した会社である。1900年は日本が最初に自動車を輸入した年であり、また軍需が大きい時期であり、その流れによって規模を拡大し、第二次世界大戦までは明治護謨製造所は東洋で一番大きなゴム会社だったと言われている。第二次世界大戦中も戦闘機のタイヤを製造していた。同大戦で当時の品川本社工場は空襲の標的とされ、爆撃されたほどである。

戦後は、民需に転換し、ゴム製品だけでなく合成樹脂製品の生産を開始した。例えば、ビールのビンなどを入れるケースを木から合成樹脂に変えたのは当社である。ゴム以外の製品にも取り組み始めたので、会社名を今の明治ゴム化成に変えた。

もともとゴム製品の原料である天然ゴムや、合成ゴムを海外から輸入していた関係で海外との交流はあった。当初、イギリスのゴムホースメーカーからも技術導入していたが、逆に当社から海外に技術供与することが多くなり、その後海外での合弁生産、やがて海外に単独進出するようになった。

(2) 製品

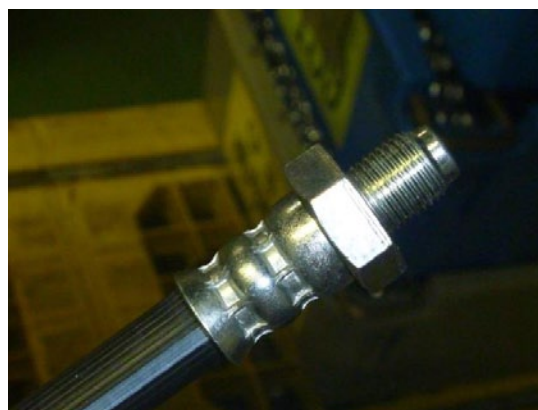
■ 自社でスペックを設定している

自動車用のゴム及びプラスチックのホース類を製造している。自動車の機能で、①走る(パワ

ートレイン)、②曲がる(ステアリング)、③止まる(ブレーキ)の3つの分野があるが、この3つの分野すべてをやっているゴムメーカーはおそらく今は当社だけである。当社はパワートレインでは燃料ホースやATホース、ステアリングではパワーステアリングホース、ブレーキでは液圧ブレーキホースを製造している

ゴムホースだけでなく、金属製の継手部品まで製造している。継手は自社で設計し、合弁会社で内製または外注してゴムホースとつなげている。

< 金属製の継手部分 >



(出所:株式会社メイジフローシステム工場にて撮影)

金属加工の部分は基本的に外注が多く、炭素鋼を鍛造で塑性加工している。アルミを使う製品もある。ホースと金具を結合するときの締め方に各社のノウハウがあり、ホースに対する負荷などに応じて材質を検討し自社でスペックを作る。それ以外にも新しいニーズが出ればそれに対応するホースを当社がいろいろと提案して、スペックまで当社が作り、かつその性能を確認するための試験条件まで当社が設定している。

■ 試験・評価ノウハウも強み

お客様の海外工場での生産の時に、現地のゴムメーカーに製造させるようなことになると、自動車メーカー自身が試験設備も持っておらず試験条件もわからないため、どうやって要求性能を満足させるかということが課題になる。特に

熱やオゾンなどの影響を車の寿命分促進試験で評価するようなノウハウや、機能が低下したとしても性能としては留まっているかどうかを判定するノウハウなどが必要となり、さらに車ごとに試験条件も異なる。したがって、自動車メーカーが海外生産するにあたって、必ず当社製品の現地需要が発生するため、その都度、当社も現地に進出するという選択肢が出てきて現地進出に取り組んできた。

当社はかつて三菱創業の岩崎家が資本を投じてくれているので、資本系列としては三菱系だが、製品としてはいわゆる自動車との系列に分類される製品ではない。日本国内外合わせて、日本の自動車メーカーで取引をしていないところはない。

(3) 現地展開の経緯

■最初はアメリカ企業と技術提携

1970年代後半からかなり日本の自動車メーカーの輸出が増え、特に北米におけるプレゼンスが高くなってきた。アメリカのBIG3などは、「日本の自動車メーカーが強いのは、部品自体に競争力があるからではないか」と考え、GMなどは部品メーカーの協力会を日本で起こしたくらいであった。当社も当時は北米にあるGMやフォードのテクニカルセンターの設計や材料技術や調達部門に向けて大掛かりなプレゼンテーションを行ったりしていた。

当時、アメリカのブレーキホースメーカーは、ホースを当社のようなホースメーカーから調達して、自社製の継手金具を組みつけて自動車メーカーに納入するという取引形態が主流だった。そうした当社の顧客であるブレーキホースメーカーの1社が、当社からホースを購入するだけでなく、将来的な合弁を含めた提携をしたいということで、同社と1983年に包括的な技術提携を行った。そのときに当社のカシメのノウハウなども提供した。

その直後くらいに日本の自動車メーカーがアメリカでの生産に本格的に乗り出し、ブレーキホースアセンブリを調達したいという話になった。

そこで、当初は当社の技術提携先を日本の自動車メーカーに紹介し、そこからの現地調達を薦めていた。だが、当社提携先が製造しようとする金具が日本の自動車メーカーの設計思想に合わなかった。例えば、アメリカの提携先は炭素鋼ではなく快削鋼を使いたいという話になるが、カシメの時に変形に追従できず割れるということがあった。結局、当該技術提携先とはうまく取り組みが進まず、当社が自ら三菱商事との合弁でアメリカに製造拠点を設けて対応することになり、その提携関係も解消した。

■欧州企業のブレーキホース部門を買収

欧州については、欧州の同業者が当社のブレーキホースの独特な製法に着目し、当該欧州メーカーに対して、1984年に当社から技術供与を行った。その後日本の自動車メーカーが欧州に進出した際、当社が日本で製造している製品と同等の製品がその欧州の提携先から供給できるということで、日本の自動車メーカーの欧州拠点にその提携先から供給することになった。しばらくして当該欧州の提携先がアメリカに進出するということになり、当社の米国拠点を倍額増資し、その増資分に欧州の提携先が出資することになった。

その欧州の提携先が事業の選択と集中でブレーキホース部門を手放したいということになり、当社がその部門を引き受けることになった。その時点で提携先はヨーロッパのシェア3割くらいを保有し、当社との合弁拠点を含めた各拠点を合わせるとかなりの事業規模になっていたのので、ある総合商社と一緒にホールディング会社を設立することになった。

■中国に拠点設立

2003年に明治青島という会社を設立した。それ以前に福建省の会社にカシメ技術を技術供与していたが、それだけでは広い中国をカバーできないということと、継手金具をつけないホースの製造拠点も必要ということで、国有の鉄鋼会社を合弁パートナーとして青島に合弁会社をお

こすことになった。合弁パートナーは 1990 年代の建設ラッシュで儲かった資本を背景に事業多角化のために自動車部品に参入することになり、土地を青島で用意して、自動車部品の誘致を始めたところ、鋼会社との取引が多かった明治産業にその合弁パートナーから声がかかった。明治産業と当社とは昔から取引があったので、明治産業から当社に声がかかり、合弁でやろうということで、その縁で青島に出ることになった。青島はゴム産業が昔から発展していたようであり、青島の科学技術大学にはゴムの加工技術講座もある。設立時には、当社もその大学に人員を送って、勉強をさせたりして、従業員の技術を育成してきた。特に、ホースで曲げ加工をする工程があるものはすでに日本で作らないようになっており、それを中国に集約するようになってきた。中国で製造して日本に持ってくるという形態も行っている。

中国拠点概要	
企業名	明治(青島)橡塑制品有限公司
進出年	2003 年
所在地	青島市
従業員数	170 名
設立形態	日本企業との合弁
株主構成	当社 90%、明治産業 10%
生産品目	自動車用各種ホース
顧客	日系 4 輪・2 輪各社、GM、VW、BMW、プジョーシトロエン

中国拠点概要	
企業名	福州福基汽车配件有限公司
進出年	2002 年
所在地	福州市
従業員数	-
設立形態	技術供与
株主構成	-
生産品目	ブレーキホース、パワーステアリングホース、フュエルホース
顧客	日系 4 輪各社

■グローバルコンペティションへの取り組み

中国進出当時の日系の自動車メーカーのマーケットを 2006～2007 年で 150 万台くらいと見込んでおり、当初の FS の段階ではターゲットは日系のみだった。その後、当社は欧米系の自動車メーカーと中国で取引をしたいという目標を掲げるようになった。欧米の自動車メーカーは、中国生産車を中国専用のプラットフォームというよりはグローバルなプラットフォームとして位置づけていたため、中国でもしっかりと当社が入っておかないとグローバルでスペックインできない可能性があった。いわゆるグローバルコンペティションに入るために、欧・米・中の各拠点で総力を上げてグローバル案件をとっていくことになった。

(4) 現地市場への取り組み

■ 最初の取引は上海 GM

中国での欧米資本との最初の取引は上海 GM である。カムリやアコードと競合するクラスのプラットフォーム用のブレーキホースを世界でスペックインしようということで、中国、ヨーロッパ、アメリカ、韓国の 4 地域で納入をした。今は BMW の瀋陽の合弁会社や VW にも納入をしている。今年にはプジョーシトロエンと東風汽車との合弁向けにも取引が始まる。

昔の中国では、外資との合弁会社は外資の出資比率が 50%以下であった。外資がマジョリティを持っていないため、知らない間に現地側が調達を現地部品メーカーに変えてしまっているということがあった。現地部品メーカーと当社の製品では全く品質も価格も異なり、勝負にならない。当社の製品を採用するようになったのは、最近の外資の出資比率が高まってからである。逆に、当社が欧米で取り組めていない企業とは中国でも取引も苦戦しており、例えば中国のフォードは欧州のフォード色が強く、当社は欧州ではフォードとの関係は強くないため、なかなか入り込めていない。

■ 現地資本とは取り組まない

中国の現地資本の自動車メーカー向けに製品を納入して、価格の争いをするつもりはない。こういう現地資本メーカーは材料費も出ないような価格設定である場合も少なくなく、どう考えても安すぎる。

また、代金回収も問題となる。オフセット印刷機用機材を上海で 80 年代後半から合弁製造しており、現地の印刷所が顧客になるが、そのときに、代金回収の難しさを身にしみて知っていた。マーケットとして中国現地資本の自動車メーカーは対象として考えないようにしている。

日系の自動車メーカーは支払いのオペレーションで日本風に管理しているところもあるが、企業によっては中国の合弁相手に任せている場合もあり、支払いが悪いところもある。また、中には中国側に委託生産している日本の自動車メーカーもあり、その場合は、当社がその委託先の中国メーカーに直接納入することになるが、この場合は、特に支払いが悪い。

■ 保安部品でなければ取り組まない

日系や欧米系のメーカーでも、保安部品でなければ取り組まない。汎用的な部品は日系の自動車メーカーでもすでに中国資本の部品メーカーからの購入に切り替えている。そういったところと価格競争はしない。中国には日本人がいて、欧米拠点とコミュニケーションをとりながら中国における欧米資本との取引を開拓し、またそういった活動に中国人スタッフを巻き込んできたが、そのときの中国人スタッフが今も残って戦力になってくれている。

(5) 中国での生産体制

■ 中国では製造と検査は別

生産の体制は、日本と中国では基本的には変わらない。当社の中国の拠点はハイテク工業団地のような位置づけのところ、設備の関税がゼロで中古機械も輸入できる。そういった税制面での恩典を活用し、日本のラインを中国にもっていき、中国拠点の初期投資を抑えるよう

にしている。

日本であれば、ものを作りながら検査をするといった工程があるが、中国では製造と検査を分けている。日本では品質を作りこむという考え方があるが、それは日本のものづくりの常識があって成立している工程管理であり、中国で働いている方はそういう経験の積み重ねがないため、検査は検査として教え込むようにしている。

ホースをホースの形にするためには、スパゲティを押し出すための口金みたいなダイスがあるが、そういった金型の類は早い段階から現地調達に切り替えた。曲がった形にするための金属の棒も、その後現地調達に切り替えた。現地調達といっても、必ずしも現地の方が安いとは限らない。日本から送って、現地で関税がかかっても、日本の方が安いというときもあるので日本の方が安いときは日本から持っていく。

アセンブリの設備は、基本的には専用機である。カシメ機などは汎用的に出回っている機械もあるが、当社の場合は、基本的には専用機を日本で組み立てて中国にもっていつている。ホースを作る設備は、中国にも押出機や糸を編む機械などを専門としたメーカーがあるが、なかなか使いこなせていない。

押出機などは、いい機械も出てきているようであり、日本の機械メーカーと提携しているような機械メーカーもある。清華大学の研究所でゴムの加工技術をもっていて、加工機械の事業化のために会社をおこしたようなところもある。そういったメーカーは、基本的には欧米や日系企業のリバースエンジニアリングから始めているものの、それなりの良い機械をつくっているようである。すでに、日本でそういった機械を輸入して使用している企業もある。

試験機が大きな投資となる。開発段階の試験機が特に高く、2,000 万円とか 3,000 万円になる。日系の自動車メーカーであれば、日本で集中的に開発をすればよいので、中国で開発する必要はないため、試験機は現地には必要ないというケースが多いが、中国での生産量が多い欧米系の自動車メーカーからはそういう試験機

も中国に入れて欲しいといわれている。

■ 価格も品質も基本的に変わらない

欧米で納品している製品と中国で納品している製品は、価格も品質も基本的に変わらない。

(6) 今後のグローバル展開

■ ニーズに応じて展開

時代に応じて当社のニーズがある拠点が変わってくる。10年前、中国マーケットはあまり大きくなかったが今は世界最大である。車のタイプも時代とともに変わってくるため、車自体がどのような方向に行くのかをみていかなければならない。配管部品に出てくる新しいニーズをキャッチしていく必要がある。

二輪車でもここ2~3年の間にポリウムゾーンがフューエルインジェクションタイプに切り替わって来ているが、その中でも特に、インドネシアで生産する二輪車向け供給が増えている。インドネシアは四輪車でも日系自動車メーカーが力を入れているため当社としての今後の注目市場はインドネシアであると言える。

メキシコ拠点はこれからもどんどん従業員が増えていくと思う。ヨーロッパのルーマニア・フランスはこれから増えるということはないと思う。

インドネシア拠点概要	
企業名	PT Garuda Metal Utama
進出年	2003年
所在地	ジャカルタ近郊ブカシ県
従業員数	-
設立形態	技術供与
株主構成	-
生産品目	4輪・2輪用ブレーキホース
顧客	日系各社

インドネシア拠点概要	
企業名	PT Technomeiji Rubber
進出年	2003年
所在地	ジャカルタ近郊ブカシ県
従業員数	35名
設立形態	合弁
株主構成	-
生産品目	2輪用フューエルホース
顧客	日系2輪メーカー

(7) 現地での資金調達

■ 現地金融機関から日系金融機関へ

2003年の中国拠点設立時は、中国ローカルの鉄鋼商社45%、当社45%、明治産業10%の出資比率だったので、合弁当時には、合弁パートナーの力もあって、中国農業銀行、中国交通銀行といった現地金融機関から直接から借入れをしていた。

その後、2012年5月に当社が鉄鋼商社の持分を買収し、今は中国拠点の出資比率が当社90%、明治産業10%となったことに合わせて、金融機関も中国系機関からの借入れから日系の金融機関に切り替えた。2013年9月あたりによく農業銀行からの借入れがゼロになった。日系の金融機関の場合は手続き面での便宜をいろいろ図ってくれる。

リースバックも使っている。当社の場合はハイテク工業団地の恩典として無税のスキームで輸入している設備があり、そういったその無税の設備はリースバックが活用できない。5年後活用できるため、5年たったあと、簿価は減っているが、リースバックを開始した。

1. 欧米系メーカーとの取引がある企業

企業名	株式会社 五十嵐電機製作所		
所在地	神奈川県川崎市	従業員数	90名
生產品目	小型直流モーターの開発・製造・販売		
海外拠点	深圳市／中国、珠海市／中国、香港、牙山／韓国、チェンナイ／インド、シカゴ／USA、ニュルンベルク／ドイツ		

【本事例のポイント】

- ◆ 創業当時から海外向けに製品開発を行っており、積極的に海外企業との取り組みを増やす方針をとってきたため、海外向けがビジネスの中心になっている。
- ◆ 特定用途でのナンバーワンを目指し、そのナンバーワンの用途を増やしていく戦略をとっている。その戦略に則り、新しい用途の開発へ積極的に取り組んでいる。
- ◆ 海外拠点にはできるだけ権限を与え、独立性を尊重するようにしている。独立性を尊重しながらもグループとしての一体感を醸成することが今後の課題である。

製品(例)



小型 DC ブラシモーター・ギアードモーター



電子スロットルバルブ用モーター



モーター部品



電動スライドドア用モーター

(出所) 株式会社五十嵐電機製作所 ホームページ

(1) 事業の沿革

■ 海外向けビジネスからスタート

当社は1952年の設立以来、小型直流モーターの開発・製造・販売を行っている。資本金2,000万円、従業員90名と国内では中小企業であるが、従業員は海外をあわせると4,500名、売上は連結220億円になる。日本国内拠点は、川崎本社と柏崎工場の2か所である。海外の拠点は香港、中国(深圳、珠海)、インド(チェンナイ)、米国(シカゴ)、ドイツ(ニュルンベルク)にある。さらに2012年4月に韓国企業と資本提携を行って韓国に進出した。

もともと創業者は大手電機メーカーの技術者で終戦後に独立し、川崎で起業した。進駐軍向けのお土産として人気だった木製玩具のボートに搭載するモーターを開発し、販売したのが当社の最初のモーターだった。その後、アメリカの

中国拠点概要(1)	
企業名	IGARASHI ELECTRIC WORKS (HENG GANG) FACTORY
進出年	1984年
所在地	横岡市
従業員数	1,400名
設立形態	来料加工
生産品目	自動車向け小型直流モーター、家電向け小型直流モーター
顧客	日欧米系ティア1メーカー、日系家電メーカー等

< 中国深圳工場 >



(出所:株式会社五十嵐電機製作所ホームページ)

中国拠点概要(2)	
企業名	IGARASHI ELECTRIC WORKS (Zhuhai) Ltd.
進出年	2010年
所在地	珠海市
従業員数	300名
設立形態	独資
生産品目	自動車向け小型直流モーター
顧客	欧米系ティア1メーカー

< 中国珠海工場 >



(出所:株式会社五十嵐電機製作所ホームページ)

商社から当社のモーターを買いたいというバイヤーが訪ねてくるようになり、輸出が伸びていくこととなった。1967年にアメリカの会社との代理店契約を結んだが、その会社を経由して海外のニーズを把握し、様々な用途のモーターを開発していった。タイプライター用モーター、カメラ用モーター、その他ドライヤー、ハンディタイプの芝刈り機用モーターなどである。

芝刈り機用モーターの製造を開始した頃、川崎の工場だけでは対応が難しくなってきたことがあり、1972年に新潟県の柏崎市に工場を設立している。

■ 70年代から海外拠点展開

1973年に香港、1978年に韓国(その後合弁解消)、1984年に深圳、1993年にインドに生産拠点を設立し、2010年には中国国内向けの製造拠点として珠海に工場を新設した。

国内生産だけに頼っていたのは、コスト競争力の面で難しくなってきたため、香港、中国へと生

産拠点を設立していった。

中国の拠点で製造しているモーターの 8 割は自動車用途である。その中の 9 割が輸出となっている。その顧客は欧米系ティア 1 メーカー（一次部品メーカー）が中心で、各拠点到納入している。

■インドは中国のリスクヘッジで進出

インドへは、中国のリスクヘッジを目的として進出した。クランプトン・グリーブスというインドの会社との合弁でスタートし、その後当社が合弁相手の株を買い取り、マジョリティをとった。2003 年よりインドでも自動車用モーターの製造を始め、ETC（電子スロットルバルブ）¹⁵用モーターを中心に製造している。インドで製造しているモーターの 9 割が自動車用で、その殆どが輸出用である。

中国もインドも生産拠点として進出しており、当初から市場として必ずしも重要視していたわ

けではない。しかしながら現在では、近年の市場の拡大もあり、今後有望な市場であると認識しており、販売体制を整え、強化していく方針である。

■販売体制

アメリカについては、当初アメリカの代理店経由で販売していたが、1997 年にその代理店のモーター部門を買い取って、販社とした。

ドイツについては、もともと現地にあったモーターメーカーに販売を委託していたが、その後当社モーターの販売に特化させ、過半数の株を取得し、現在は子会社化している。

現在の売上は 8 割が自動車用、2 割が産業機器、家電向けとなっている。自動車用に関しては、欧米系の主要なティア 1 メーカーとの取引がある。家電向けの領域では、掃除機のパワーブラシ用モーターが日本国内シェアの 8 割を保有している。

インド拠点概要	
企業名	IGARASHI MOTORS INDIA Ltd.
進出年	1993 年
所在地	チェンナイ市
従業員数	1,250 名
設立形態	合弁
生産品目	自動車向け小型直流モーター
顧客	欧米系ティア 1 メーカー

<チェンナイ工場>



(出所:株式会社五十嵐電機製作所ホームページ)

¹⁵エンジンへの吸気の流入量を調整し、エンジンの出力を調節する弁である。空気取得口とインテークマニホールドの間に位置する

(2) 企業の特徴と強み

■カスタムメイドで顧客ニーズに対応

当社は創業当初からカスタムメイドでの製品開発を行っている。メーカー側の視点ではなく顧客視点で、得意な用途で顧客ニーズにあったモーターを開発していくというのが当社の方針である。現在、自動車用を中心に、産業機器、家電などに向けて小型モーターを開発、製造している。

その中でも売上の 8 割を占める自動車用については、環境性能、快適性、安全性をキーワードに取り組む領域を選んでいる。環境性能という切り口で見た場合、エンジンの環境性能向上のためにはモーターが必要になってくる領域が増えてきている。従来のガソリンエンジン以外にもハイブリッド車や EV（電気自動車）など、モーターの出番は増える一方となっている。そういった今後モーターの必要になる領域に積極的に取り組もうとしている。

■特定用途ナンバーワン戦略

新しい用途を見つけ、顧客と共同開発でその用途のナンバーワンを目指す、というのが基本方針である。そうしたナンバーワンの用途を増やしていき、売上の拡大につなげていこうとしている。

例えば ETC 用モーターに関しては世界市場で 5 割のシェアを保有している。既に先進国では一般的なものになってきているが、ETC はインドでは搭載比率が 1 割にとどまっており、中国でも搭載比率は 4 割に満たない。つまり、新興国市場に向けては今後まだまだ成長の余地がある、と考えている。

快適性という観点からも取り組んでいる。自動スライドドアや自動トランクオープナーなどの領域でもナンバーワンを目指し、高いシェアを獲得している。そのようなナンバーワン用途をこれからどれだけ増やしていけるかが課題である。

■顧客との共同開発

海外向けのビジネスが中心になっていることもあり、海外の顧客との取り組みが基本となっている。顧客と共同開発でモーターを作り上げるという方針で取り組んでいる。日本は系列があり、系列のモーター会社が細かいニーズまで対応して開発に取り組んでいる中で当社が入ることは難しいが、その中でも国内メーカーとの取り組みは実績があり、継続できている。顧客との共同開発ならば、顧客の本音を聞かせてもらえる。共同開発という体制を構築することで、他社との差別化も容易になる。

(3) 海外での事業展開の現状

■各拠点の独立性を尊重

当社の強みは立ち上げ当初からのメンバーがそのまま残っていること。担当者が長期間代わらずに対応していることが取引先の安心感にもつながっている。取引先のことをよく知っている担当者がいることは当社にとって強みの一つになっている。これは、各拠点の独立性を尊重するという基本方針が効果を発揮している表れと

考えている。

海外で日本と同じような仕事の進め方を導入しようとしても、うまくいかない場合がある。特に押し付けのような形では失敗する。現地のスタッフにとってやりやすいような形でどんどんやらせてみて、良くないところを改善する際に当社が手助けするというやり方が適切と考えている。そうしたできるだけ現地に任せるという姿勢をとることで、当社で是非働きたいという従業員を迎え入れることができるようになるし、現在働いている従業員もこの会社で長く働きたいという意欲を持てる。

■機能別グローバルマネジメント

グループ全体のマネジメントは各拠点の独立性を尊重しつつも、グループとして総合力を発揮できるよう柔軟に対応している。例えば顧客の開拓はドイツ、モーターの開発はインド、生産は中国、販売は韓国という事例もある。

品質管理の面は、グローバル品質会議を工場で開催している。例えば 2013 年は珠海工場で開催しており、各生産拠点からの出席者がお互いの取り組みを発表し、更に工場を監査している。そうやって各拠点の取り組みについて共有し、良いものは積極的にグループ全体に展開する取り組みを行っている。

開発の観点で言うと各拠点に技術者を配置しており、顧客と各拠点で技術的な打ち合わせができる体制にしている。

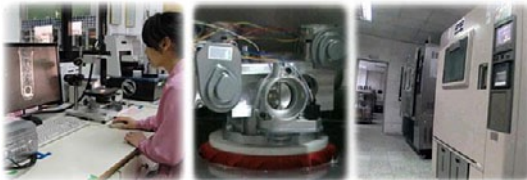
海外の開発拠点が、新しい何かに取り組みたいという場合は承認制をとっており、取り組みは日本の承認を前提に、各拠点にまかせる。開発拠点が取り組みたいというテーマを日本が承認しないということはほとんどない。日本で取り組んだことがないテーマを、中国やインドで一から開発することもある。例えば、トランスミッション用の循環ポンプのモーターなどは、日本では開発経験のない用途について海外拠点で取り組んだケースである。

金型は基本的に現地調達である。標準で使える部品だと考えた場合は、標準化することに

< インドの開発センター >



< 中国の開発センター >



(出所:株式会社五十嵐電機製作所ホームページ)

なる。材料も基本的には現地調達であり、日本から現地に送る部材はない。

製造の現場については、立ち上げ時の生産ラインは日本から持っていき、その後の調整・改善は現地拠点にまかせる。日本の工場は自動化を進めているが、海外の生産拠点はまだまだ自動化が進んでいない。そのため、グローバル製造会議で情報を共有し、各拠点の実情を踏まえた自動化の推進を行っている。

部品調達に関しては各拠点が独自に購買を行っているので、グループ全体での集中購買が実現できていない。集中購買の実現のため、部品コストに関する情報を日本で集約・管理し、共有できる体制を構築しようとしている。

資金調達に関しても、基本的には各拠点社長の判断の下、現地で行うこととしている。最終的には本社の承認が必要にはなるが、現地の判断を最大限尊重するようにしている。

■ コミュニケーションを重視

各拠点間のコミュニケーションを促進する手段の一つとして、グローバル会議体がある。グローバル経営会議をはじめ、前述のグローバル品質会議、グローバル製造会議等、機能別のグローバル会議を年2回の頻度で実施している。

このグローバル会議は日本を会場とする場合もある。インドなど他の拠点で開催される場合もある。会場を一つの拠点に限定しないことで、会議出席者が各拠点を実際に見る機会を増やすことができる。それだけでなく、各拠点のメンバーが他の拠点から訪れる会議出席者とコミュニケーションをとる機会を増やすことができる。

できるだけ face-to-face のコミュニケーションをしようということで、海外出張も奨励している。

(4) 今後の課題

■ グローバルマネジメントの更なる推進

今後の課題として、グローバルでの一体化を更に進めていく必要性を感じている。これまで同様に各拠点の独立性を尊重しながらも、グループとして共通認識を持った上で活動していくことが必要になってきている。

そのためには拠点間での人材の流動性を高めていくが必要になると考えている。人材の流動性を高めることで拠点毎の仕事の進め方の違いや文化の違いを、実感を伴って理解できるようになることが期待できる。そうすることによってグループとしての共通認識を高めていくことが出来るものと考えている。

1. 欧米系メーカーとの取引がある企業

企業名	D 株式会社		
所在地	埼玉県川口市	従業員数	89 名
生產品目	各種エアータンク(エアリザーバー) 自動車用厚物部品、各種ブラケット、その他、大型厚物部品類		

【本事例のポイント】

- ◆ 日本の顧客の応援でタイの欧米資本のサプライヤーに選ばれた。日本、タイ、インド、中国と案件に応じて様々な場所で交渉に取り組んでいる。
- ◆ 量産品では勝負せずに、多品種少量で他社がやらないことに取り組んでいる。漏れを見つけて直すという従来の方式から He リークテスターの導入をきっかけに最初から漏れないタンクを製造する方式への転換で圧倒的な品質の差別化を実現した。

製品(例)



鉄製エアータンク



アルミ製エアータンク



スプリングブラケット



チルトヒンジブラケット

(出所)D 社 ホームページ

(1) 事業の沿革

■ N社以外の仕事の受け皿として設立

当社は1956年にT製作所の子会社として発足した。T製作所はモータリゼーションによって自動車販売が増加し、N社から「主製品の製造に特化して欲しい」という話があった。それをきっかけに、土屋製作所とは別会社として当社が設立され、その他の仕事の受け皿となった。

1990年代後半に、N社に欧州D社の資本が入るとの話があり、N社グループのすべての企業に、「ISOを取得せよ」という大号令がかかった。当社もその大号令を受けた顧客からの指示でISO取得に向けて動き始め、2000年にはISOの認証を取得した。途中でN社と欧州D社との提携の話がなくなり、ISO取得の必要がなくなったが、顧客と取引を継続するためのISOという位置付けから管理体制を強化するためのISOと位置付けを変えて取得を目指し、当社はISOを取得し、その後2003年にも、ISO 14000認証を取得した。

2008年にCE認証タンク製造を開始した。CE認証は携帯電話のバッテリー・ノートパソコン等についている認証のことで、ヨーロッパ向けはCE認証が必要となる。そのため、グローバルモデルの製品には、このCE認証がついている。CE認証取得のきっかけは、お客様からの要請だったが、製造業は下請け加工だけではなく、他の会社がやらないことをやろうと当社では考え、取り組んだ。

■ U社、I社が主要顧客

創業当初からU社、I社と取引をしており、今も両社が、ともにメインの顧客である。この2社以外にも、設備用エアータンクや鉄道用エアータンクの顧客がある。

(2) 製品および企業としての特徴

■ エアータンクが売上の75%を占める

当社の製品は、エアータンク、厚物ブラケット、アルミ溶接の3種類がある。売上構成比は、エアータンクが約75%、厚物ブラケットが約20%を

<タンク製造ライン>



(出所:D株式会社ホームページ)

占めており、残りがアルミ溶接となっている。

エアータンクは、1本の注文からでも対応しているため、中には個人のお客様もいる。1本だと収益が合わないが、それを断っていると作らないことのいいわけになるため、基本的に全部対応するようにしている。お客様に図面を提出して、お客様のニーズに合わせて仕様を設計するセミオーダーメイドスタイルでの生産を行っている。競合企業はいずれも大手の資本が入っており、細かい仕事はやりたがらないため、当社は、細かい仕事もすべて拾っていくという姿勢で取り組むようにしている。

当社と他社との違いは、当社の場合、会社が狭くて在庫が置けないことである。在庫が置けないならば、大量生産には向かない。他社の場合は、大量生産の製品をどんどん在庫する方法を取っているが、当社の場合はそうではなく、今日の夜に出荷するものは今日作る、という方法をとっており、どうやって多品種のものを作っていくかということを考えてきた。

■ ヘリウムによるリークテスターで差別化

通常、タンクに穴が空いているかどうかを確認するためのリークテストは水没させて気泡を確認することにより行うが、当社の場合、ヘリウムによるリークテストを実施している。水没によるリークテストは、水没させて、気泡が漏れる場所を発見して、そこを直すという発想である。それに対して、ヘリウムのリークテストは、漏れている

か、漏れていないかしかわからず、何処が漏れているかが分からない。そのため、最初から漏れないように作るしかない。その点が、そもそもタンクは漏れるものだから、漏れを発見して直すという他社と、最初から漏れないようにつくるという当社との違いとなっている。

世界的にもタンク製造でヘリウムのリークテストまでしている企業は珍しい。競合他社がヘリウムのリークテスターを買ったが使うのをやめたとの話を聞いている。ヘリウムは戦略物質であるし、日本では製造されていないから高くつく。それでも当社の方針として、ヘリウムのリークテストを実施している。

リークテスターは1台2,000万円もする。リークテスター自体が何かを生み出すわけではなく、漏れがなければリークテスター自体は何も機能しない。しかしリークテスターを通していけば、漏れないタンクであるということになるため、顧客からすれば、リークテスターを通してくださいということになる。

ヘリウムリークテスターを導入した当初、当社の製造するタンクには、1本に3カ所くらい穴が空いていて、それを直して出荷していた。当時は社内でも、もともとタンクは漏れるものだから、漏れを発見してから直すまでが工程だという感覚だった。だが、リークテスターを使うことにより、最初からもれないタンクを作るという発想に変えていった。

タンクは40リットル以上になると、1本何千円の認定料を支払って、一本ずつ日本ボイラー協会の認定を受けなければならない。自動車業界は必ず40リットル未満でタンク容量を設定するが、最近の傾向としては、40リットル未満のタンクだけを製造してはダメということで大きなタンクも製造するようになってきており、認定を受ける機会も増えてきている。ところが当社のタンクは認定を受ける際に最初から漏れないので、今では、日本ボイラー協会からも、「D社のタンクは漏れないから認定が楽だ」、と言われるようになっていく。

<ヘリウム式漏洩検査>



(出所:D株式会社ホームページ)

■ 量産品では勝負しない

当社が生産する厚物ブラケットとは、板厚3～12mmの厚物のプレス加工品で、製品と製品をつなげる部品のことを言う。

厚物ブラケットは、薄物ブラケットとの値段比較になりやすいが、元来厚物と薄物では、加工が大きく異なり、板厚が厚くなると、いろんな問題が発生してくるため、厚物の方が製造にあたって不便な点が多い。例えば薄ければ、高速でプレスを回すことができるが、厚いとそうはいかない。したがって、厚物は割があわないと、生産に携わる企業数が減ってきている。逆に、当社は、他社がやらないところをやろうと考え、厚物を強化している。量産になった瞬間、価格競争になり、当社は大手には勝ち目がなくなる。そのため、最初から大手とは戦わないブルーオーシャンを意識している。

当社の事業におけるプレスの付加価値は高くない。プレスだけだと、顧客の方で原価計算が出来てしまい、そこで利益を出すことは難しくなる。そこで、当社はプレス、溶接、機械加工、塗装をすべてできることを特徴として、各工程の付加価値を取り込んでいる。

この考え方はエアータンクも同じであり、95%保証が必要か、99.9%保証が必要かという話になると、当然顧客からは99.9%保証が欲しいという話になる。ヘリウムによるリークテストを行ったタンクだと、まず漏れることはないが、顧客自身

ではその漏れないタンクの保証はできない。したがって、保証が 4.9%高まることで顧客の負担をどれだけ減らせるかという考え方になれば、顧客から受け取る対価も高くなる。

これからは、製造業も原価をベースに考えるのではなく、サービスの一環としてもものづくりをしているという位置づけで、いくらで買ってもらえるのかという考え方をしていかなければならない。

■ ISO がきっかけで国内取引開始

設備用エアータンクの顧客との取引が始まったきっかけは、当社が ISO を保有していたことである。従来の当該顧客の取引先であるタンクメーカーは ISO を取得していなかったが、当該顧客としては ISO をとっている企業との取引が必要ということで、当社に声がかかった。タンクメーカーには、社長が倒れたら生産ができないという企業が多い中、当社の場合、誰が倒れても、生産が可能である。そういった点でも、ISO のような第三者認証を取得しておくことは顧客からの信頼獲得につながる。

■ プレゼンを重視している

当社では、全員営業マンであるという考え方で、営業活動にあたっては、プレゼンを意識している。顧客は事務方なので技術が最初はよく分からないため、分かるように説明しなければならない。いいものを良く作ればいいという発想の企業が多いが、もう一歩進んで、きちんと伝えるということを意識するようにしている。顧客が監査にくると、当社は品質記録など、そういった書類をきちんと整えて提出するため、安心する。たとえそれによってお金がかかったとしても、お客様が満足してくれることが重要。

(3) タイ拠点の設立とその経緯

■ V 社のプロジェクトのために進出

タイへの進出を意識したのは 2010 年である。当時はリーマンショックの最中であり、円高も進んでいた。顧客の U 社が V 社の資本になったこ

タイ拠点概要	
企業名	D 社 (Thailand)
進出年	2013 年
所在地	チョンブリー
従業員数	23 名
設立形態	独資
株主構成	D 株式会社 100%
生産品目	エアータンク等自動車部品
主な販売先	V 社

ともあり、国内を防衛するためにも、海外に出て行くことを意識していた。

当時、U 社から、「タイに事務所でもあれば、V 社のタイのプロジェクトのサプライヤー候補になることができる」という話があったことがきっかけで進出を決断した。その時は土地を買って、ダメだったら、売ればよいという博打の気持ちが半分あったが、タイで土地を買い、登記をしたことで、実際に V 社のタイのプロジェクトのサプライヤー対象となることができた。そのため、工場を建てた。

立地はピントン工業団地で、この場所を勧めてくれたのは、I 社の現地の副社長である。顧客である V 社の拠点には、車で 1 時間強かかる場所である。V 社の周辺は土地を買うのも難しいし、洪水の心配も皆無ではない一方で、ピントン工業団地ならば海拔 30 メートルにあるので、心配ない。2011 年の 1 月に会社登記をして工業団地の土地を確保したところ、3 月の震災後に各社が BCP ということで多数タイに進出し、土地の価格が高くなったため、よいタイミングで進出できたと思っている。

タイの工場は土地 5,000 坪、工場面積 500 坪であり、これ以外に事務所棟が 240 m²ある。従業員は 23 名、資本金 5,000 万バーツで、当社 100% 出資の設立形態となっている。タイ拠点には、エアータンク生産のための設備一式を設置している。

今は、商品としては、タンクをメインとして生産しているが、タンクだけではマーケットがせまく、

限界があるので、今後は、厚物ブラケットに取り組みたい。そのために、当初から大きいプレスを持っていつている。仕事はありそうだが、問題は、タイでは受注単価が安いことである。

(3) 現地市場への取り組み

■U社の応援でビジネス開始

当社のタンクは、V社のアジア戦略用低価格車の部品として採用された。V社はアジア戦略車をインド・中国・タイの3拠点でつくり、インド生産品はインド向け、中国生産品は中国、タイ生産品はASEAN向けに販売する。V社との取引は、正式には2013年8月から開始であり、まだ試作段階での取引のみである¹⁶。

当社がV社と取引をすることができたのは、U社の推薦を受けたためである。V社の仕事をなかなか日系メーカーが取れていなかったことから、U社としては、日系メーカーにとって欲しいというスタンスで応援してくれた。

■現地生産品は日本生産品よりも安い

タイで生産するタンクは日本で生産するタンクよりも20%~30%程安い。日本で過剰になっていた設備をタイに持っていき使用している。その他プレスに関しては現地で中古品を買った。

日本では多品種少量品の仕事を取りに言っているが海外でのビジネスは基本として量産志向であるため、当社もタイ拠点に関しては日本と違って量産を前提としたライン設計とし、低価格を実現している。日本では価格があわない量産品も、これからはタイに持っていつて作るということも考えている。

素材は日本から持っていつているが、値段が合わないので、現地材への切り替えを検討している。初ロット分は仕方がないとしても、立ち上げにむけて、切り替えていこうと思っている。現地材は、日本から持っていつく素材よりも10%以上安い、品質が許容できるかどうか、これから見分けていかなければならない。

■V社以外の顧客はまだない

タイでは、V社以外にも取引の話はあるものの取引の実現には至っていない。U社、I社など既存の日本の顧客は、当社がタイで作ったものを、日本に持ってきて、当社の日本本社で品質保証して、日本でおさめることで、多少日本での原価ダウンにつなげることを望んでいる。彼らのタイやインドネシアなどの現地拠点に当社タイ拠点から直接販売するといった展開は、その後の話になる。顧客としても、安く買いたいが、タンクは重要保安部品または保安部品として人命に関わる部品であるため、現地で作っているトラック用のタンクなどは、まだ基本的に日本から持っていつている。日系の方がV社よりもその点は徹底している。

万が一、U社やI社などの現地拠点が現地で調達しているタンクがあるとしても、品質は日本で調達しているものとは異なるはずである。タンクは1年もてばよいというものではなく、何年か経過しないと、何年もつタンクか分からないものであり、まだその辺りは検証されていないはずである。したがって、日本の顧客の現地拠点に当社の現地拠点から直接販売することが、当社が取り組むべき内容かどうかは今のところ分からない。

■交渉相手は多国籍

当社がこれまでにV社と交渉した際の交渉相手の国籍は、中国人とインド人とスウェーデン人など多国籍である。サプライヤー選定は、インドか中国でやっているため、タイで生産する仕事について、インドに行ってインド人と交渉することもめずらしくない。タイの仕事だろうと、日本の仕事だろうと、交渉する場所はサプライヤーの場所ではなく、交渉内容で決まるため、打ち合わせをするならば行くか、来てもらうかしかない。タイでもインドでも中国でも足を運んで交渉しなければならない。V社の公用語は英語。インド人でもタイ人でも中国人でも英語で話をして、中国人同士でも英語で話をしている。

¹⁶ インタビュー時点は、2013年8月9日。

(4) 現地での課題

■ 外資との信頼関係構築に課題

日本企業は信頼関係が重要だが、外資系の場合、契約は結べても信頼関係は結べない。特に欧州企業は、数量をコミットしないので、リスクがある。

ISO9000 もそうだが、欧州企業はルール化を徹底するが、日本企業は個人同士の信頼関係を重視する。欧州企業では個人の信頼関係だけでは通じない。そのため、たとえ製品の品質が高くても、日系企業は V 社の監査において、ルールが明確でない、責任と権限が明確でないといった理由で点数が低くなる。

欧州企業との交渉では、言った者勝ちのところがあり日本人がノーと言えないと、欧米企業側にどんどん有利になっていく。日系企業は長い付き合いを前提に目先よりも将来のことを考えるが、欧州企業は担当者が一つのポジションに長く定着するつもりがないため、今価格を安くできれば、後でトラブルが起きようが関係ないという発想で交渉をしてくる。日系顧客は、高くても品質がよければ、トータルで利益になるという考え方を理解してくれるため日系と付き合い方が楽である。

■ 出て行かなければ、他国資本にとられる

タイでは、現在、タイ現地企業ではできない仕事を外資同士で奪いあうという状況にある。日系がやらなければ、韓国や中国、その他外資企業が取り組む。日本の仕事をやるためにタイに出て行くと、確かに短期的には日本の仕事はなくなるが、出て行かなければ、現地での仕事を韓国や中国の企業にとられ、結局日本の仕事なくなる。日本でやるのに適した仕事か、海外でやるのに適した仕事かという判断基準で考えずに、海外でやるのに適した仕事なのに、何時までも日本でやることに固執していると、先に海外で生産を立ち上げた他国資本に仕事をとられてしまう。

日本の仕事がタイに行ってしまうと、トータルで防衛出来ていることが重要だと思う。タイで

仕事が広がれば、日本にも仕事を持ってこることができる。日本だけでやっている会社が、インドネシアもやりますよ、という事になると、説得力がないが、日本とタイでやっている会社がインドネシアもやりますよ、ということになれば、お願いしようかな、という話になる。韓国企業が仕事をとれば、韓国の利益を考える。日本企業が仕事をとれば日本の利益を考える。日本企業が海外に出て行くということには、一定の価値があると思う。

タイ現地のやり方にあわせていたら、日系が出て行く意味がなく、「多少高めで、日系でしかない仕事」が目指すところだと思う。現地に溶け込みすぎても意味がない。原価を減らす努力をしながらも、品質自体は、日本品質をそのまま目指す。「多少高くても日系にやらせるしかない」仕事をやっていかなければならない。

当社のタイ拠点でも社内不良率は大幅低くなっている。初期投資が大きいヘリウムリークテスターでの検査をするつもりはまだないが、それでもタイ拠点では、日本と同水準の不良率で出来るようになってきている。今、ある顧客が、韓国系メーカーのエアータンクを購入しているが、そのエアータンクがうまくいっておらず、なぜ D 株式会社はうまくいくのかという質問を受けることもある。当社の製品を見たところで、魔法のようなものは存在しない。いろいろな細かい努力の積み上げで出来ているので、見ただけでは分からない。当社がヘリウムのリークテストをしているからといって、他社も同じリークテスターを購入すれば、当社と同様の品質を実現できるわけではない。日本企業は、細かい努力の積み上げにより海外メーカーが到達できない品質レベルを維持するのが重要ではないかと思っている。

■ 中小企業の海外進出に課題

タイでは、契約書作成など、誰を頼って相談すればよいか分からない。日本政府が各国にコーディネーターを置いてくれると助かる。契約書はタイ語なのでサインしてもよいかどうか分からないが、サインしないと話が進まない。政府の

信用があるコーディネーターがいれば、中小企業でも安心してサインができる。JETRO からはいろいろ資料をもらったが、JETRO は多忙なため、頼まれたらいろいろとやってくれるというスタンス。進出手続きをどんどん後押しをしてくれるような政府機関があれば助かる。ものをつくることしかできない中小企業がたくさんあり、そういう企業のために手続きをどんどんやってくれる機関があったら便利である。

(5) 現地での資金調達

■親子ローンでの貸付

現地の資金調達は困っておらず、日本で調達して親子で貸付をしている。現地で調達すると金利が高い。逆に現地で調達すると為替の影

響を受けないので、どちらが良いかというバランスの問題である。為替が良いときに結構親子ローンを出しているので、今は結果として良いという状況である。

税務調査では、タイに出張した現地での活動についても突っ込まれる。理屈は分かるが、そういった日本からの出張経費などもタイ側の経費として計上していくと、結果としてタイの原価が高くなる。日本企業にとっては、現地での競争力もつけていかなければならない中でマイナスである。国全体として、そういったことも考えて欲しい。そうしなければ、そのうち、国内外で日系企業が減ってってしまうと思う。

2. 地場メーカーとの取引がある企業

企業名	井原精機 株式会社		
所在地	岡山県 井原市	従業員数	469 名
生産品目	ボールジョイント・ステアリングギア ASSY・ブレーキディスクドラム・エンジン部品の製造販売、冷間塑性加工		
海外拠点	福州市／中国		

【本事例のポイント】

- ◆ 台湾資本の中国進出に一部資本参加したことがきっかけで日系大手顧客の中国拠点への製品供給のための合弁拠点を立ち上げるようになった。
- ◆ 台湾資本の営業ネットワークで中国現地資本との取引があるが、日系と品質も要求価格も異なり支払いぶりも悪いので、あまり注力はしていない。
- ◆ 今後のターゲットは欧米系。欧米系に取り組む限りは日系と変わらない。仕事を取るということは新たに専用ラインを投資することになる。力の及ぶ限りシェアを伸ばしていく。

製品(例)



(出所) 井原精機株式会社 ホームページ

(1) 事業の沿革

■ 台湾メーカー主体で中国合弁会社を設立

当社は1944年創業。1947年より三菱重工業(株)水島自動車製作所(現・三菱自動車工業(株)水島製作所)の協力工場として各種自動車部品の製造を始め、それ以降、ボールジョイントやエンジン部品、ステアリング部品など様々な自動車部品の製造販売を行っている。

2000年頃に台湾メーカーであるL機械から、T汽車に部品を納入するために鋳造の加工工場を建設するという話があった。T汽車は、中国のF汽車と台湾のC汽車(M社系)の50%:50%の合弁である。当社はM自動車のOEMの仕事をしているので、L機械としては、営業戦略上、M自動車と取引をしている当社と一緒に取り組んだ方がよいと考えたのではないだろうか。

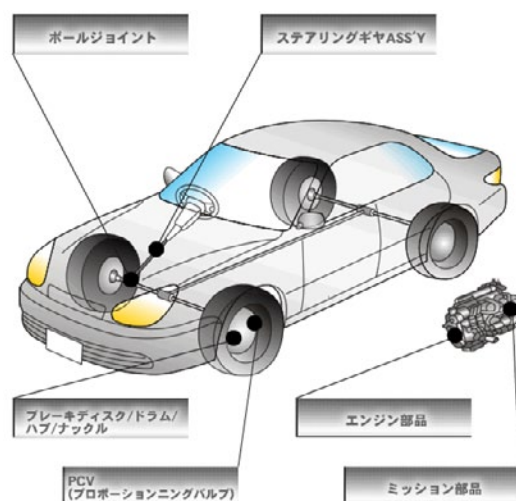
当社は中国進出には積極的ではなかったが、中国から鋳物や鍛造品を調達し始めていた。また、鋳物や鍛造は3Kと呼ばれており、これからは日本国内よりも中国からの調達が重要になるだろうと予測していた。そのため、将来的に中国から鋳物を調達する際に、合弁会社が安定調達先になるのではないかと考え、合弁に参画することにした。当初、L機械主体で、井原精機11%、L機械89%で福州六和はスタートした。

■ 日系向けに当社主体で中国拠点設立

その後、2005年頃に当社のお客様であるJ社様から、当社に対して、現地でボールジョイントを調達したいので、当社中国拠点から調達したいというお話をいただいた。当時の福州六和の生産品目である鋳物と、J社から話があったボールジョイントはそもそも全く別の製品なので、ボールジョイントの生産を行うならば、別の会社にした方がよからうということで、2006年に当社が主体として75%を出資する福州井原六和機械を設立した。

当初はボールジョイントのみの生産を行っていたが、その後、日本でのお客様であるJ社がボールジョイントよりも電動パワーステアリング部

<井原精機の製品が採用されている部位>



(出所:井原精機株式会社ホームページ)

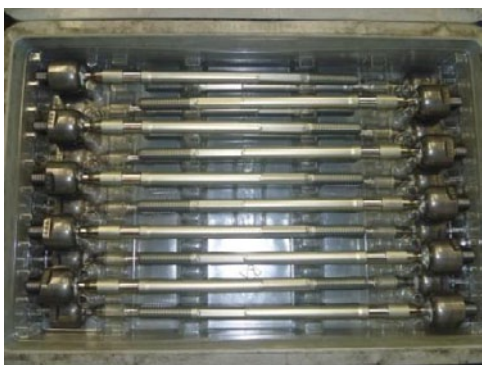
品需要の方が高くなり、生産の力点を電動パワーステアリングの方に移していった。今では現地生産品は電動パワーステアリング部品が半分くらいを占めるようになっている。

福州井原六和機械の顧客は、J社以外にもいろいろとある。中国から海外に輸出しているものもあれば日本に輸出しているものもある。福州六和の顧客に福州井原六和が取り組むということも、全くないわけではないが、そこまで手が回っていないというのが正直なところ。ここ何年かでJ社も生産を増やしていつているので、それに対応するのがまず最優先である。

中国拠点概要

企業名	福州井原六和機械有限公司
進出年	2006年
所在地	福州市
従業員数	-
設立形態	合弁
株主構成	井原精機 75%、L機械 25%
生産品目	電動パワーステアリング部品
顧客	J社、K自動車

<井原精機のボールジョイント>



(出所:井原精機株式会社にて撮影)

(2)台湾 L 機械との関係

■ 1980 年代からの付き合い

当社の場合は、台湾メーカーとの合弁という形で中国に進出した特殊なケースだと思う。台湾メーカーと一緒に中国に進出した事例は、それほど多くないだろう。

当社とL機械とのつきあいは80年代にさかのぼる。そういう長い歴史の中で、中国での取り組みがあったと言える。L機械にとって、井原精機は、昔は先生で、今は親友という話をいただいたこともある。そういう長い付き合いで声をかけていただいたという背景もあるといえる。非常にありがたい、得がたいパートナーである。

今までのところを見ると、営業面よりも企業運営面で非常にお世話になっている。台湾と中国はバックグラウンドが違うが、日本よりも台湾は中国と近いところにある。去年の土地の購入一つにとっても、L機械の協力がなければ難しかったと思う。商業用地はあるが、工業用地の取得は難しくなっている。

福州井原六和設立の時は、L機械から人材を2~3人派遣してもらった。それ以外にも様々なサポートをもらったが、直接うんぬんというのはそれくらいだと思う。福州六和からは技術的な相談があることもあり、その際はパートナーシップなので、教えることもある。

(3)現地メーカーとの取引

■合弁パートナーのチャンネルで開始

L機械が中国のT自動車向けに部品供給する時に、台湾からサプライヤーを6~7社つれていった。だが、T自動車の生産が思うようには拡大しなかったため、L機械はT自動車以外のユーザーも開拓していった。

福州井原六和機械は、2007年頃に現地資本の自動車メーカーであるK自動車への部品供給を開始した。これは、L機械の販売チャンネルを活用したものである。L機械の系列会社がサスペンションのアームをK自動車に納入するなど、両社にはつながりがあった。そうした関係もあって、K自動車からL機械に対して、「他社から購入しているボールジョイントの価格が高い」という相談があった。そこで、L機械は、福州井原六和機械に対して、ボールジョイントの供給を打診したものである。ボールジョイントの用途は、K自動車の生産するTO社ワンボックスカーのコピー車向けである。

ただし、福州六和と福州井原六和は別の会社となるので、いろんな協力関係はあるものの、動きとしては基本的に全く別となっている。福州井原六和は日系部品メーカー向けには価格競争力があるとは思いますが、現地メーカー向けには決して価格競争力があるわけではない。ボールジョイントは機能面ではいろいろとノウハウがあることや、当時は早い段階だったこともあって、当社がK自動車に入り込むことができたと考えている。

■ 現地資本の要求品質は高くない

K自動車に納入する製品について、機能的に特に変えたということはないが、日系メーカー

ほどは要求品質が高くない。例えば鋼材一つとっても、日系は現地の鋼材を使うことを躊躇しているが、K自動車は現地の鋼材を使用している。ローカルの材料を使えるか、使えないかということが価格競争力に大きく影響する。日系の鋼材とローカルの鋼材では価格が20～30%違う。我々が扱っている製品は保安部品が多いため、カーメーカーも我々も鋼材については、慎重になる。

K自動車はローカルメーカーなので、同社の品質基準を充たすことは、日系向けほど難しいとはあまり感じない。同社の場合、書いてあることが充たされていればよいという感覚。今ではK自動車向け売上構成比は3%くらいで、ジリ貧の状況。モデル末期の製品で、新しいモデルを積極的に受注しに行っている状況ではない。

当然、K自動車などからの支払いは決してよくない。ただし日系の合弁会社で、総経理が日本人の方でも、中国人が会計を握っている場合は、支払いはよくない。そうした場合は、中国人同士でやりとりをするしかない。普通の日本人ではなかなか太刀打ちできない。中国人の場合は、いかに安く購入するか、いかにお金を払わないか、ということが仕事になるため、商慣習が違う。手形はあるが、訴求権がないなど、現地では慣習が異なる。

(4) 現地での生産体制

■ 台湾製の機械を使用

日本で空いている設備があれば、中国に持っていつている。ただし、日本では台湾の機械は使用していないが、現地で使用しているNC機械などは台湾製の機械である。現地で台湾製の機械を導入する最大の理由はコスト。2006年から2008年くらいまでは、日本の設備と台湾の設備では価格差があった。今は当時よりは価格差が縮まっているが、関税面も含めて考えるとまだ台湾製の機械を使用することにコスト面での優位性がある。

金型に関しては日本から持っていつている。現地にも日系の金型メーカーがあるので現地

調達も不可能ではないと思うが、スタンスとしては日本と同じ冷間鍛造設備を使用し、日本で品質を認定したものを現地でも生産しているため、今のところ金型は日本での調達としている。工程監査は現地で必要となるので、日本ではあくまで国内でトライをして、要求品質を充たし、その金型を現地に持っていき、現地の顧客が現地で品質監査を行う。

ボールジョイントの種類によっては熱間、冷間鍛造があるが、いずれにしても打ちっぱなしで完成する製品はないため、必ずその後で機械加工が入る。

開発設計は、日本で行っている。製品によって、当社が図面を書いている場合もあれば、お客様の図面の場合がある。ボールジョイントについては、当社が図面を書き、試験をしている。それ以外の加工部品については、ほとんどがお客様の図面。当然図面を固定するときに、我々の提案が入り、採用していただいている。K自動車の場合は、他社部品からの置き換えなので、当時使っていた他社部品をもらって、それを図面に落として提案をした。日本でも修理工場から部品を購入するなどして、そこから図面を起こして、コスト削減を提案するという営業のスタイルもある。自社で開発するというスタイルの製品であれば、今後ある程度現地で開発を行っていく必要もあるだろう。それ以外の製品については、これまでどおり日本主体で開発を進めていくことになると思う。最終的には人と人で決まっていく話なので、現地にも開発拠点をもって、顧客に近いところで開発をした方がよいとは言える。

(5) 今後の展開

■ 欧米資本はターゲットとなり得る

今までは、J社向け以外は積極的に受注を取りにいかなかった。しかし、日中政情問題で日系の中国生産が落ちたため、これからは顧客を広げていかなければならないと思っている。ただし、現地自動車メーカーを直接ターゲットにするというよりも、そういったところに製品を供給

しているZ社やTR社など欧米系の資本やJ社以外の日系メーカーがターゲットとなる。

現地資本は価格に対する要求が強い。一概には言えないが、現地メーカーの要求価格の違いは一桁ではない。L機械の関連会社がZ社に熱間鍛造材料を納入していることもあり、L機械のチャネルも活用できると思う。Z社はS自動車やD自動車向け供給で早くから中国に出ている。パワーステアリングを製造している。相手が欧米系になると、現地資本を相手にする場合と違って、日系向けの取り組みと大きな差はないと思う。契約的などころの違いは当然あると思うが、想定範囲内であると思っている。

仕事を取るということは、イコール投資という位置づけ。仕事を取るということは新たに専用ラインを引くということになる。中国は現状維持ということはないと思う。大きなマーケットだし、力の及ぶ限りシェアを伸ばしていきたい。お客様から選ばれる一つの客観的基準としてグローバルサプライヤーがある。少なくとも5年以内には、ASEAN域内にも拠点をもち、アジアは押さえないし、アジアから世界中にも製品供給を広げたい。

(6) 現地での資金調達

■ 現地調達を増やしていく

今までは自前の工場がなく、福州六和に間借りしていたので、現地で直接資金調達が出来なかった。今までは機械を購入して、リース会社に買い取ってもらうという手法が多かった。まずは増資、次が親子ローン、その次がリースバックだったが、今後は、現地調達も考えていかなければならない。親子ローンは、投注差¹⁷もあるが、前年度の輸入の10%以内という縛りもあり、それをオーバーするといろいろと面倒になる。

増資の場合は、L機械と井原精機と出資比率に応じてそれぞれ出資する方針。

¹⁷登記上の「総投資額」と「登録資本金」の差額を意味し、中国では親子ローン等対外債務の実行は投注差の範囲内のみで認められている。

2. 地場メーカーとの取引がある企業

企業名	沢根スプリング 株式会社		
所在地	静岡県浜松市	従業員数	53 名
生產品目	ばね及び関連製品の製造販売 コイルばね・線ばね・うす板ばね・線加工品		
海外拠点	江蘇省無錫市／中国		

【本事例のポイント】

- ◆ 中国大手研究所からのラブコイルがきっかけで中国に合弁設立。その後当該研究所が第一汽車資本となり、日系のティア 1 よりも中国進出が早く、当初より現地市場の開拓に重点を置き、顧客は中国現地メーカーがほとんどである。
- ◆ 経営を現地に任せて成果はでていますが、日本の管理方法への理解不足や考え方の違いにより課題はたくさんある。
- ◆ 独資で別会社を設立し、少量の特殊なばねの製造販売を行おうとしている。

中国合弁企業の製品(例)



バルブスプリング



燃料噴射装置ノズルばね

(出所) 無錫澤根弹簧有限公司 ホームページ

(1) 事業の沿革

■ 昭和 41 年創業のばねメーカー

当社は、昭和 41 年 5 月に創業したばねメーカーである。平成 2 年 2 月から現在の沢根社長が 2 代目として引き継ぎ、現在 49 期となる。2020 年に向けてのビジョンを 2011 年から掲げて、新たな取り組みを始めている。

ばね業界は、一般的に自動車などの輸送機器が主体の顧客である。創業以来、高度成長期の中で順調にやってきたが、そういう中でこのまま日本市場で自動車部品だけやっていてよいのかという問題意識が常にあった。そこで、昭和 62 年頃の売上が順調に伸びている時から、量産品だけでなく少量多品種製品に取り組もうと考え、BtoB 向けのばねの通販「ストックスプリング」を始めた。ばねの通販は、カタログやインターネットを利用し、5,000 品目のばねを 1 個からバラ売りで即日全国に発送するというものである。今では全国 1 万 8 千社の顧客に利用されている。最近では、標準品よりも長さや角度を変えて欲しいとか、先端を曲げて欲しいといった顧客の要望に対応しつつ、かつそうした製品をすぐに欲しいというニーズにも対応している。そういったスピードやサービスのニーズに対応した製品は、ばね 1 本の単価としては高くなるが、顧客が価値を認め喜んで買ってもらっている。

<ばねの通販カタログ>



<ばねの生産設備>



(出所: 沢根スプリング株式会社ホームページ)

(2) 中国合弁会社について

■ 中国の研究所からのラブコールがきっかけ

1992 年に中国の無錫エンジン研究所から一緒にばねを製造しないか、というラブコールがあった。1970 年代に天津の機械工業局から招聘を受けて、天津のばね工場に当社が技術指導をしたことが記録に残っていて、それがきっかけで当社へ話がきたのだと思う。当時、当社ではすでに台湾と技術提携などを少しずつしており、そうした中、積極的な無錫エンジン研究所から誘いがあったので、事前視察などを経て一緒に取り組むことにした。

無錫エンジン研究所は、当時中国に 120 ヶ所ほどあった国営ディーゼルエンジン工場の製品を検査したり、トラックやバスなどのディーゼルエンジンの試作・開発をしており、型式認定を与える大きな権限を持つ企業であった。日本ではエンジンのばね市場は成熟していて、大手ばねメーカーが手掛ける分野であり、日本国内で中小企業の当社が取り組むにはあらゆる面で無理があった。一方で、中国はこれから本格的に自動車産業が発展する時期だったので、日本ではできなくても、まだ市場が小さい中国で取り組むならば価値があるだろうと考えた。

当時、日系部品メーカーが中国に進出し生産を少しずつ始めている時期だったが、中国進出した日系部品メーカーのほとんどは日系同士の取引を基本としていた。当社の場合は、最初から現地市場の開拓をしようということで、無錫エンジン研究所と合弁企業を設立してエンジン

用のばねを現地で製造を始めた。

また、無錫エンジン研究所には、中国の一流大学を卒業した博士級の研究員が 200 名ほど在籍していたので、合弁企業設立当時は、そういう人材をうまく日本で活用できないかということも考えていた。

無錫エンジン研究所は、当社と合弁を行う 2 年前から、研究所の中でばね工場を持って生産を開始していたが、うまくいっていなかった。合弁当初は、その工場を借りて製造を始めた。ばねの作り方を最初から教え、さらに合弁会社から権限を持った管理者 2 人に 1 年間日本で研修をしてもらい、当社の技術や管理、ものづくりの考え方を自ら学んでもらった。

設立当初の 2 年間は赤字だったが、3 年目から黒字になり、以来ずっと黒字で現在まで継続している。5 年目位から順調になり、工場が手狭になったため、10 年後に現在の開発区工業団地に移って、工場を拡大して現在に至っている。

中国拠点概要	
企業名	無錫澤根弾簧有限公司
進出年	1993 年
所在地	江蘇省無錫市
従業員数	90 名
設立形態	合弁
株主構成	日本 40%、中国 60%
生産品目	燃料噴射装置弁ばね・エンジン・バルブスプリング
顧客	中国自動車メーカー、エンジン工場

その後、中国の国策によって、無錫エンジン研究所が第一汽車のグループになった。結果として無錫エンジン研究所も大きくなった。その後、合弁相手先の株持分が第一汽車グループの無錫エンジン研究所から、中国大手の第一汽車集団公司に移った。

第一汽車の研究所も発展し、海外から立派な設備なども導入し、拡大している。当初はトラック・バス用のディーゼルエンジンの研究開発が主だったが、ガソリンエンジンの研究開発も行っ

ている。合弁会社の仕事も、当初はバスやトラックのエンジン用ばねが多かったが、今は乗用車のエンジン用ばねの仕事が主流である。また、近年、第一汽車の研究所では、国産の新しい電子制御エンジンの燃料噴射装置の開発・生産を始めており、これに使うばねは当社のばねを採用してもらっている。

最初、当社の出資比率は 30%であったが、合弁会社の工場を移転するときに増資をして、出資比率を 40%に高め、今も出資比率はそのままである。董事会ではお互いの意見を述べ、多少の意見の違いはあるが、こちらの希望も受け入れてもらい、毎年配当をいただいている。

現在の合弁会社の売上は 5,000 万元。今までに 2 回売上が落ちたことがある。最初は、工場移転時の一時的生産能力の減少時、次が昨年中国市場経済の低迷と生産能力の限界時である。中国拠点には、日系合弁といえども中身は完全に中国流の会社である。尖閣の問題がおこってから日本に対する姿勢は非常に冷たくなったと感じる。

顧客は中国資本の自動車メーカーがほとんどであり、第一汽車関連の仕事は 2 割未満で、長城汽車、奇瑞汽車などの現地自動車メーカーやエンジン工場である。日系のばねメーカーも多く中国に進出しているが、その取引の中心は、日系の親密なメーカーだと思う。当社の場合、日系のティア 1(一次部品メーカー)よりも中国進出が早かったため、設立時の目的である現地市場の開拓、つまり中国企業がほとんどの顧客である。

現地企業と取引をする上では、特に営業は中国人でなければ難しいと思う。中国での仕事は日本とは営業の仕方も何もかも違うので、合弁会社の経営方法は日本の考え方ややり方を押し付けるのではなく、基本的に任せ、我々の考え方も理解してもらおうということで、やっている。中国には、高度な日本製品には関心を持っているが、日本が嫌いだという人もいる。また国策もいろいろと変わり、日本人には理解できないこともある。現在の中国では、市場は拡大しているが、同業者との競争は日本以上に激しく、顧

客の求める品質やコストに対する要求も高くなっている。日本同様、中国でも効率化、コストダウンを毎年顧客から求められている。

数年前から政府の方針変更により、現在の工場団地から移転の要請をされている。一方で生産能力が限界で場所が狭いということが問題となっており、移転による工場拡張の計画立案と、設備増強による生産能力強化をしているところである。

(3) 現地での生産品目と生産体制

■ 基本的に現地に任せている

現地での生産品目は、エンジンのバルブスプリングと燃料噴射装置のノズルのばねが主体である。最近は、その他のばねも生産している。

今までは、最初に導入した日本製設備以外は台湾製や中国大陸製の機械で対応して、日本製の機械は価格が高いとあって導入しなかったが、最近ではドイツ製やイタリア製の高級設備を導入し、生産能力と精度アップをはかっている。機械設備は高度化されてきたが、その使い方や保守管理などまだ課題は多い。

ISO も自動車産業向けの品質マネジメントシステムや環境マネジメントシステムなど認証を取得しているが、日本とは感覚が違い、取得することが目的化されていて、真に経営に役立つものとしてはまだ機能していないように思われるところがある。

材料は合弁会社が貿易の資格がないため、現地の問屋を通じて日本と韓国から購入しており、日本本社は関与していない。以前は日本製材料が主体であったが、最近では価格の安い韓国の材料が多くなっている。日本の本社でも一部韓国の材料を使っているため、必ずしも悪いわけではないが、高品質のばね作りには、よい材料の使用が重要である。最近では日系のばね材料メーカーが現地で生産をしているので、そういう現地の調達リソースを使うべきと思っている。

ばねの設計・開発面では、顧客が図面を作成し、言われたものをつくるというのがばね業界の基本スタイルである。日常業務の図面の検証

は、現地で専門部隊がいて対応しており、日本では関与していない。時々技術的な問合せなどに対応している程度である。

当社は副董事長である社長が定期的に訪問したり、毎月試算表で確認したり、董事会に出席し役員や管理者と意見交換をする程度で、ほとんどの日常業務は中国人の総経理に任せている。

(4) 現地での取り組みにおける課題

■ 合弁のため日本と経営感覚が異なる

中国の顧客の注文は日本のように安定していない。日本以上に生産変更も頻繁であり、納期も厳しいところが多い。中国の自動車産業は発展成長期であるので、顧客の販売戦略によって部品の発注量は大きく変動する。

中国の企業は、お金の使い方の感覚が違う。投資感覚も少しずつ様子を見てやるのではなく、やる時には大きく使う。合弁会社の総経理の車はドイツ製高級車。社員も最近では 1/3 の人が自家用車で通勤している。笑い話であるが、私の長男が日本車の小型車を買ったら、社長の息子はもっと大きな高級車に乗らないと人から馬鹿にされると助言してくれた。中国人は感覚が違うようである。

また中国では就職難であるが、一方なかなかよい人が集まらず、離職がほとんどない日本とは大きく違う。一人っ子政策の影響がここにも出ていると思う。そのため作業環境の改善や社員教育にも力を入れている。品質や技術などの競争力を中心にした教育が中心であるが、社員力向上の教育が求められていると思う。

製品品質も大変よくなったが、まだ時々不良が再発する。同じような形のばねが多く、異品混入が発生しやすい環境でもある。日本では原因を突き詰めて、二度と発生しないように改善を積み重ね、100%良品が当たり前だが、管理のしくみとその質、実行面での問題もあると考える。中国ではある程度不良が出るという考え方をまだしている。

営業では小さなボリュームの仕事をあまりやらない。自動車部品は毎月何千、何万個と

あり喜んで取り組むが、スポット受注品や量の少ない仕事は敬遠する。国民性で大きいものを求めて、小さいものを断ってしまうようだ。

また、できないとはなかなか言えないようだ。何でもできますと言う。現地合弁会社の営業の仕方は当然中国流である。日本の企業だったら、信頼関係を前提として、受注獲得のため最初からベストプライスを出す。しかし中国では交渉を前提としてとりあえず高めに価格を出し、相手と交渉し値決めをする。そういったやり方をしていたら、日系企業とは取引ができない。

中国人は長期的に物事を見る物差しが弱いように思える。日本人が得意な効率をよくするための改善をコツコツ積み上げるなどは苦手のようだ。結果として長い目で見れば競争力が落ちる。現地の社員は、合弁会社には沢根というブランドがあるというが、私はそうは思わない。もっと良いものを安く作ることにこだわらないといけないと言っている。

今の総経理は3代目の中国人である。彼は社内外からの公募で総経理になった。当時は35才という若さであり、バイタリティと決断力があり、今日まで会社を引っ張ってきてくれた。中国では総経理に全て集中することが多いので、誰にするかは大変重要である。いろいろな交渉や営業、役人とのお付き合いでの宴会もあるので酒も強くてはならない。日本でも中小企業は社長の器次第ということだ。董事も第一汽車との合弁になって、長春の本社からの董事も時々代わる。今の董事は第一汽車の合弁企業の企画統制部門の役職者で、他の合弁各企業のことをよく知っていて、董事会での議論も有意義なものになっていると思う。

合弁会社でも長期的なビジョンを作って、それを目指した継続的な取り組みを昨年から進めている。現在90名の社員の会社を、数年後には200~250名くらいにして、売上を4倍にする具体的な計画がある。生産能力向上のため設備投資や生産のライン化などのため大きな投資を昨年から重点的に行っている。

現在の販売先は中国地場メーカーであるが、今後は欧米や日系の外資合弁自動車メーカー

への取引拡大を目指している。品質の信頼性、適正な価格、安定した納入、そして技術開発力と共に、外資合弁は比較的量が多いため、生産能力アップで設備も人も増やさなければならない。もう少し時間がかかるものと思う。

(5) 今後の取り組み

■ 独自で中国に別会社を設立

昨年中国で合弁会社の許可と意見を聞き、独資の別会社を設立した。社名は、無錫薩密你弹簧有限公司である。日本の顧客に納めている中国向けの小口部品が多くあるので、お客様の大幅な納期短縮のため、現地で日本の顧客に直接販売することを目的としている。

この独資の会社を設立するのにかなり苦労した。中国に必要な業種はウェルカムだが、成熟したばね産業で、しかも規模の小さな企業ということであれば、今となってはぜひ来て欲しいという状況ではない。

現在、インターネットサイトで中国の小口需要にも取り組んでいる。当社の強みである少量のばねをお客様の要望によりその都度作り、提供することを計画している。将来は中国でばねの通信販売をやりたいと思っている。

中国のアリババサイトでの海外向け販売もすでに4年目になる。こういったチャネルでは一般的なばねの注文はあまりこない。特殊材料や難加工材のばね、自社製品のばねなどの問合せや販売は毎年少しずつ増えている。インコネル材を使った耐熱用のばねや、脳血管用のクリップに使用する研究用マイクロコイル(自社製品)、少量の標準ばねなどの需要はある。こういったネットを活用し、現地の市場が分かった上で現地へ進出するステップもあると考えている。

■ 中国でのインターネットビジネスも検討

日本企業はまず工場を建てて、設備をそろえてということからスタートだが、台湾企業の多くは、工場を借りて小さなところから立ち上げていく。ここのスタート時の方法が少し違う。これだけインターネットを使って世界は狭くなっているのに、現地に出ない海外展開もあるのではと思っ

ている。特殊な領域のばねについてインターネットを使って売っていくということを考えている。そういう海外展開もあると思っている。

■ スピードとサービスの強化

国内では、小ロットで価格競争に巻き込まれない領域を深耕し、お客様に価格ではなく価値を提供し、喜んでお金を払ってもらおうことを目指している。量産品ばかりで効率主義一辺倒でやっていると、考える機会が少なくなる。作業標準やマニュアルで決められたことを決められたとおりにやる毎日である。

一方、毎日スポット品をやっていれば、毎回作り方を考えなければならない。面倒で手間が掛かり大変であるが、結果として自分の成長がものづくりを通じて感じられやすい環境となる。今では国内では、量産リピート品と小ロススポット品の比率が半々くらいになった。

今年夏頃には約 1 年半かけて検討してきた小ロススポット品をベースとした新しい生産販売管理システムが稼働する。2020 年には、どこにも負けない世界最速で小ロットばねを職人が一人で製品を完結する生産を行う工房を描いている。今までは、営業担当が注文をうけると、製造指示の作成、手配を行い、製造部門にそれを渡し、作業者が優先順位をつけて製造に取りかかっていた。だが、そういうシステムでは、注文を受けてから作り始めるまでに多くの時間や日数がかかっていた。これからは営業を通さず、製造現場で注文を受け、その場で指示書を作成し、すぐ取りかかる。検査も工程分業型の組織のように検査部門に製品を持って行って検査をするのではなく、製品ができた隣ですぐ行ったり、運送会社の選定もお客様に応じて、どの運送会社が一番早く届けられるかで決める。価

格競争をするのではなく、はやさにこだわる経営をし、お客様が喜んで、商品を買ってくれるという取り組みをする。それが、市場が小さくなった市場での取り組み方のひとつである。

中国ではまだ量的な需要もあるので、量産の合弁会社と小ロットの独資会社の両側面で行う。日本では生き残りの道を小口領域での差別化で行う。サービス面を考えると、これからのものづくりは製造小売業化が必要だ。小売業は結局、「人」、その価値はやはりサービスとスピードである。そういうところを強化していきたい。根底にあるのは、仕事を楽しく、明るくやるというのが大前提である。社員を幸せにしたい。月曜日の朝になると、社員がワクワクするような会社になりたい。市場が成熟化し、小さくなっている日本製造業は厳しい経営環境であるが未来はある。ものづくりも「人」。そのために、何をやるか、どういう領域をやるか、我々もそれを考えてやらなければならない。

(6) 現地での資金調達

■ 現地合弁パートナーからの借り入れ

合弁会社では現在のところ増資の計画はない。合弁会社の設備の一部をパートナーである研究所に買ってもらいそれを借りるというスタイルも行なっている。

課題は近いうちに行う工場を移転する時に多額の投資が必要となり、そのときには前回の工場移転時のように増資の議論も行うこととなろう。工場が狭いというのもあるが、一方で開発区政府からも立ち退きを求められている。今の工場周辺は高層オフィスビルになっている。近隣の工場のほとんどは、既に移転を終えている。

2. 地場メーカーとの取引がある企業

企業名	丸五ゴム工業 株式会社		
本社所在地	岡山県倉敷市	従業員数	978名 (2014年5月現在)
事業内容	工業用ゴム部品製造販売		
海外拠点	福州市/中国、アユタヤ県 /タイ、カラワン県 /インドネシア、ハリヤナ州 /インド、セラゴール州 /マレーシア、テネシー州 /アメリカ		

【本事例のポイント】

- ◆ スズキ株式会社がインドでノックダウン(KD)部品を現地調達することがきっかけでインドに合弁で進出。インドの合弁パートナーがもともとタタ・モーターズ・リミテッド(タタ)と取引をしており、現在もタタとの取引を深耕中。
- ◆ インドは原材料・設備・金型いずれも現地調達である。立ち上がりは高価な試験設備は導入せず、日本で試験をサポートする。パートナーが現地で完結したいという要求をもっているため、将来的に現地で設計開発技術を移転する計画。

製品(例)



エンジンマウント



液体封入マウント



ブッシング



ストラットインシュレーター



フューエルホース



エアホース

(出所) 丸五ゴム工業株式会社 ホームページ

(1) 事業の沿革と海外展開

■ 80年代から積極的に海外展開

当社は1919年創業の丸五足袋株式会社(現在(株)丸五)を前身としている。1945年に三菱重工業株式会社の協力工場として航空機用ゴム製品の製造を開始し、丸五足袋株式会社より独立し丸五ゴム工業株式会社を設立した。1987年には台湾の富本橡膠工業股份有限公司と技術提携し、1988年に米国に子会社を設立、1994年にマレーシアに合弁会社設立、2004年中国、2010年タイ、2011年インドネシア、2012年インドに拠点を設立してきた。

海外拠点は日系との取引を中心としているが、インド(タタ)と中国(ティア1の部品メーカー)とマレーシア(プロトン、プロドゥア)で現地自動車メーカーとの取引がある。

アメリカ拠点概要	
企業名	PML Inc.
進出年	1988年 10月
所在地	テネシー州 パリス
従業員数	136名
設立形態	合弁から独資
株主構成	丸五ゴム工業 100%
生産品目	防振ゴム、型物製品、押出ホース
顧客	SIA、HAM、NNA、MMNA、KMM 他

■ インドは合弁で進出

インドの拠点は、現地企業であるタルブロス・オートモティブ・コンポーネンツ社との合弁である。もともと当社との合弁の前から同社が簡単なゴム製品を作っており、マルチ・スズキ・インディア(マルチスズキ)やタタに製品を納入していたが、当社との合弁会社設立とともにタルブロスのゴム製品の部門を合弁会社に移管した。タルブロスはもともとメタルガasketや足回り製品など、鉄や金物関係の製品も作っており、当時、事業拡大・強化のためゴム製品について、防振ゴムなどの技術を欲しがっていたことから、まだインドには進出していなかった当社にアプローチしてきたことが合弁設立のきっかけである。現在、

スズキがKDで送っている当社製品を現地調達に変えるという話が出てきたことをきっかけに合弁を決めた。

マレーシアとタイも合弁会社で進出しているが、インドネシアは日系自動車メーカーのシェアが高いので、進出のタイミングが遅かったタイよりもインドネシアに注力して現在のKD以外の新しい製品群を獲ってゆこうということで、独資で進出した。また、三菱ふそうトラック・バス株式会社のキャンタートラック向けに製品を供給していたが、同社に現地調達を増やしたい意向があり、生産拠がないと他社に切り替わる可能性もあった。

インドネシアは原材料の現地調達が難しく輸入に頼り製造原価はなかなか下がらないが、一方で日系企業、ローカル企業との価格競争は激しい。人件費も年々上昇しており、コスト低減の課題となっている。

マレーシア拠点概要	
企業名	Marutech Elastomer Industries Sdn.Bhd.
進出年	1994年 10月
所在地	セランゴール州 ポートクラン
従業員数	100名
設立形態	合弁
株主構成	丸五ゴム工業 24%、Zebcycle 51%、Proton 25%
生産品目	防振ゴム、型物製品
顧客	Proton、Perodua

タイ拠点概要	
企業名	Asian Rubber Parts Co., Ltd.
進出年	2010年 12月
所在地	アユタヤ県 ワンノイ
従業員数	6名
設立形態	合弁
株主構成	丸五ゴム工業 50% イノアック(タイランド) 50%
生産品目	防振ゴム、型物製品設計・開発・販売
顧客	MMTh、SMT、IMCT 他

インドネシア拠点概要	
企業名	PT Marugo Rubber Indonesia
進出年	2011 年
所在地	西ジャワ州 カラワン県
従業員数	60 名
設立形態	合弁
株主構成	丸五ゴム工業 90%、(株)丸五 10%
生産品目	防振ゴム、高機能ホース
顧客	SIM、ADM、KTB、IAMI、HMMI 他

韓国・中国・台湾に関しては昔から現地企業と技術提携をしていたが、中国に関しては台湾の技術提携先である富本橡膠工業股份有限公司(富本ゴム)との合弁で三菱自動車向けに供給するために進出した。

今は自動車メーカーの現地生産に使用される製品が KD から現地調達に変わってきたので、当社製品のような機能部品でも現地に出て製造してゆかなければならなくなっている。特に円高の頃はその傾向が強く表れた。

(2) 製品について

■設計・図面も自社が行う

当社の主力製品にターボチャージャーに使われる特殊なホースと防振ゴムがある。海外では特に防振ゴムの生産が多い。特殊なホースはシリコンゴムを使った耐熱性の高い製品で、他社はアクリルを使っている場合が多く、当社のようにシリコンゴムを使った製品を製造している企業はなかなかない。

防振ゴムは金具との接着技術が必要であり、特に接着力や防振ゴムの設計技術が重要となる。競合先は、日本国内はもちろん欧米や韓国などにある。

図面が顧客から来て、当社がゴムの配合を考えるという場合もあれば、顧客の要望を聞いて、すべて当社が設計しコンペ・プレゼン・試作というプロセスをへて採用が決まる場合もある。20年前には顧客からこういう形状でやってくださいと図面での指示があったが、今は、顧客からの要求仕様を受け、当社が設計を行い図面をおこし

＜金具にゴムを接着するために
接着剤を塗布した仕掛品＞



(出所:丸五ゴム工業株式会社にて撮影)

＜本社工場精練設備＞



(出所:丸五ゴム工業株式会社にて撮影)

ている。海外で生産しているものに関しては、国内の技術、経験を基に日本で設計して提案している。ただし原材料は現地で調達しているため、現地で調達した材料を日本で試作して、評価するというも行っている。

(3) インド合弁

■設備も金型も材料も現地で調達

インドでは今までタタ向けの小物のゴム製品がメインであったが、マルチスズキ向けの防振ゴムが立ち上がり、当面マルチスズキ向けが8割くらいになる見込みである。

現地には、現地法人社長と技術責任者を日本から派遣している。現地従業員は、タルプロ

インド拠点概要	
企業名	Talbro Marugo Rubber Private Limited
進出年	2012年8月
所在地	ハリヤナ州 マネサール
従業員数	100名
設立形態	合併
株主構成	丸五ゴム工業 50%+1 株、Talbro50%-1 株
生産品目	防振ゴム、型物製品
顧客	マルチスズキ、タタ他

スから移ってきた人も一部いるものの新規で採用している従業員がほとんどである。機械設備は最初、タルブロスから移したもので生産していたがその後金具付の防振ゴム用の接着剤の塗布ラインや成型機、ゴム練りの設備(ニーダー)は新規に現地で手配した。ゴムの生産設備は特殊なので設備投資は費用的にはかかる。インド側パートナーは利益に対して日本人以上にシビアなので、初期投資を抑えるため設備は安いものを使っている。成型機はドイツメーカーのインド製、接着剤の塗布ラインやニーダーは台湾製。金型も現地調達である。インド自体がヨーロッパの影響を強く受けており、加工機などはヨーロッパ製がある。試験や評価の設備はかなり高価なので、全部そろえるためにはそれなりの量が必要であり、なかなかすぐにはできない。日本の本社工場は自動化が進んでいるが、インドの拠点では、まだ人の作業が中心である。成型機は受注量に合わせて増設していけばよいのでまだコントロールできるが、ホース生産に必要な押出設備は高価なので受注量を確保した段階で導入を検討する。

原材料はよほど特殊なものでない限りはインドで手に入る。原材料調達に関しては、タルブロスの方ですでに調達先を持っているという強みもある。一方、金具類の特殊なものになると、インドで新たな調達先を探すか、中国などから探すか、都度検討していかなければならない。労務費部分は、日本よりも安いのが、原材料はインドの方が高いというものもあり、例えば合成ゴムなどは、日本の方が価格は低く安定してい

る。

まだインド拠点はスタートしたばかりだが、利益が確保できるようになれば、タタやマルチスズキ以外にも顧客を拡大し、自社工場を建てる事も検討していく。インドの場合は製品が州を跨ぐと税金がかかるが、それを克服し、コストが見合えるような顧客開拓が出来れば、売上は拡大していくと思う。

インドは出るか出ないかの意思決定の段階が大変重要で、その時に十分な議論をしたため、出ると決めてタルブロスと合併するという決断をしてからは、両社が精力的に合併会社の設立に向けて取組んだ。ただし、お互いにマジョリティをとりたかったので交渉は難航したが、結果的に当社が株式の過半数を取得した。インドは商習慣、投資環境、人脈等に独特なものがあり、当社の場合合併することが進出を容易にした。

(4) 中国合併

■ 台湾パートナーと合併で進出

中国には2004年に合併会社を設立した。当時単独進出では難しいということで、台湾の富本ゴムの現地拠点である福州富全橡膠有限公司(富全ゴム)の工場の近くに、富本ゴムとの合併で丸五富井(福州)工業有限公司(丸五富井)を設立し、進出した。

中国拠点にはニーダー・接着剤の塗布ライン、成型機といった設備はあるが、押出機は置いておらず、富本ゴムの中国拠点である富全ゴムが丸五富井のすぐ近くなので、押出が必要な製品については押出機を保有している富全ゴムに委託している。中国の設備はおそらくほとんど台湾製。富本ゴムが台湾で使っている機械が多い。

原材料はほとんど現地で調達しており、どうしても手に入らないもののみ日本から送っているが少量である。金型は福州市(福建省)周辺でも、住宅街の中にマシニングセンタがおいてあって従業員20名くらいの金型メーカーがすでにいくつかあるので、そういったところからすでに購入している。中国ではまだ日本ほどの自動化は進んでいないが、それ以外の工程は日本

中国拠点概要	
企業名	丸五富井(福州)工業有限公司
進出年	2004年 10月
所在地	福州市 青口
従業員数	108名
設立形態	合弁
株主構成	丸五ゴム工業 51% 富本ゴム 49%
生産品目	防振ゴム
顧客	東南(福建)汽車、広汽長豊汽車

<中国合弁「丸五富井(福州)工業有限公司」>



(出所:丸五ゴム工業株式会社ホームページ)

とあまり変わらない。競合の大手などは金型の自社工場も持って、現地で設計をしているという話は聞いたことがあるが、当社の場合はまだ中国にはそういう要員もいないので、日本で行っている。中国拠点には従業員は100名以上おり、日本からも4名赴任している。

(5) 現地での資金調達

■ インドを除き現地での借入はしていない

インドでは基本的には親子ローンが難しいため、パートナーと取引のあった現地銀行から借入があるが、その他の拠点では現地での借入はしていない。

以前中国で建屋を増設する際に投注差(借入は総資本と資本金の差額の範囲)の関係で親子ローンをする事ができず、増資で対応した。今後は新規で親子ローンをする予定はなく、今回の増資の範囲内で対応していく予定である。リースバックなども行っていない。

親子ローンは、貸付通貨によっては為替の差損益が発生するため、ヘッジの検討や連結決算上の注意点等を確認しておく必要がある。

以上

2. 地場メーカーとの取引がある企業

企業名	三和パッキング工業株式会社		
本社所在地	大阪府豊中市	従業員数	270名
事業内容	自動車用・農機用・航空機用・船舶用・石油化学用・産業機械用のガスケット・ヒートカバー・パッキング類、プレス加工部品の製造、販売		
海外拠点	昆山市/中国、釜山/韓国、バンコク/タイ		

【本事例のポイント】

- ◆ 日系自動車メーカーが、あまり部品メーカーのサポートを受けることができなかった時代にタイ拠点では、生産面・技術面で日系メーカーの現地拠点をサポートしていたため、日系自動車メーカーの信頼を獲得することができた。
- ◆ タイにおけるM社との取引の流れでマレーシアのP社との取引が始まり、日系自動車メーカーとの取引と変わらない条件で取引をしている。

製品(例)



シリンダーヘッド用
メタルガスケット



排気系・吸気系用
ガスケット



一般ガスケット



エキゾーストマニホールドカバー

(出所) 三和パッキング工業株式会社 ホームページ

(1) 事業の沿革

■ 1945年にガスケット製造業として創業

当社は昭和20年(1945年6月)に自動車用のガスケット類の製造ということで創業し、昭和25年に三和パッキング工業を設立した。場所は大阪の福島区で、昭和28年に大阪の大淀に移し、昭和37年に豊中に工場を移した。もともとは自動車関係のガスケットから始めたが、昭和38年8月に資本金を増資し、石油化学プラント用のガスケットの製造を始めた。同様に昭和38年に豊中にプラントを設立。その後水島営業所、袋井工場を設立し、建材加工を始めた。昭和50年に自動車の排ガス規制に伴い、新しいベッドガスケットの開発、遮熱、遮音ヒートインシュレーター分野に進出を始めた。平成元年4月に資本金を9966万円を増資。平成2年11月にバンコクにサイアムサンワを合弁で設立した。平成16年に中国昆山市に昆山三和エンジン部品工業を設立、平成18年2月に韓国アンサン市にサンワトレーディングコリアを設立。平成23年10月には韓国釜山に釜山本社工場を設立し、三和パッキング工業コリアということで社名を変更した。平成21年に岡山県的美作市に美作工場を設立した。

現在の従業員は270人で自動車、航空機、石油プラント、産業機械用のガスケット並びに遮熱、遮音用のカバー及びプレス製品を製造している。タイの合弁は当初は当社が49%、現地パートナーが51%だったが、現在は当社が49%、日系の他の会社が10%、現地パートナーが41%と当社がマジョリティとなっている。

(2) 製品について

■ アルミ製インシュレーターで独自技術

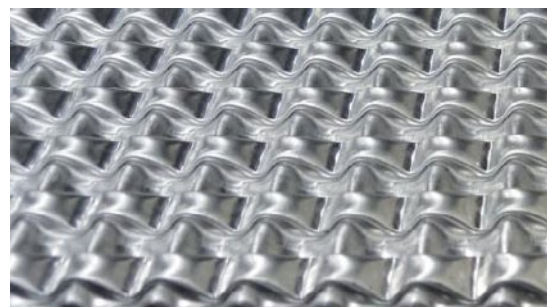
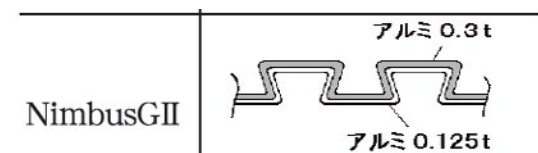
もともとインシュレーターの素材はアルミ溶融メッキ鋼板が主体だったが、環境、燃費改善などの軽量化ニーズに着目し、排気管の遮熱カバーにアルミ材を使って遮熱カバーできないかということで研究開発を重ね、今はアルミを本体とした遮熱カバーが主力となった。



(出所:三和パッキング工業ホームページ)

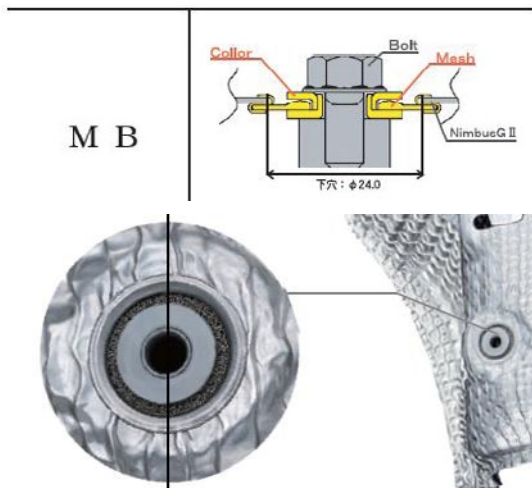
ベースのアルミの材料は2層構造になっていて、インナー0.125mm、アウター0.3mmの併せて0.425mmという非常に薄いアルミのプレーンシートをコルゲートと呼んでいる楔形の形状に成形しマスターシートを作成、プレスにて各製品を成形加工している。

このマスターシートは海外のメーカーのライセンスとなっていて、当社が独占的にライセンス契約を締結して使用している。



(出所:三和パッキング工業ホームページ)

排気管は温度が高く、アルミは排気管にあたると溶損するため、留め点のところに以下のような特殊マウント(M.B)を装着している。このマウントがないとアルミカバーが成立しないという、当社独自の技術であり、当社のライセンス品となっている。



(出所: 三和パッキング工業ホームページ)

■ガスケット類も売上の50%くらいを占める

ヘッドガスケットと一般ガスケットを併せて当社の売上構成比の50%くらいを占める。ガスケットは、ガス、オイル、水という異なった3つの流体を漏れないようにするための重要な役割を担う。当社の場合、ステンレスバネ材を使ったメタルガスケットが主体であり、ゴムをコーティングしているガスケットもある。対象となる流体によって素材の選定や、コーティングの厚みや、形状を変えるため、設計技術が重要であり、ガスケットの素材や形状は、顧客にエンジン側の要求仕様を確認させてもらって、流体・圧力・締め付けトルクといった諸条件を入手し、当社の方でガスケットの細かな技術を提案するという活動を行っているため、顧客が新しく車を開発するという場合は、早い段階から開発参入が必要である。シールという技術としてはエンジン用のヘッドガスケットが一番複雑であり、ガスケット全体として内燃機関関係が中心であり、それ以外は、全体のウエイトとしては非常に小さいが、プラントの熱交換器用のガスケットなども供給している。

ヘッドガスケットの生産はすべて岡山の美作工場で行っている。

■ほとんどの自動車メーカーと取引

日本ではほとんどの自動車メーカーに納めさせていただいている。特定の自動車メーカーの関係に集中しているのではなく、トヨタ、ダイハツ、スズキ、ホンダ含め、幅広いユーザーとお付き合いさせていただいている。逆に特定の自

動車メーカー向け売上が突出して大きいということもないため、メーカー毎の好不調を受けにくいという意味では強みとなっている。

(3)タイの合弁拠点

■アフターマーケット向けからOEM向けへ

もともとイギリスのガスケットメーカーと長く付き合いをしていたところ、そのガスケットメーカーから、タイでゴム部品の補修部品の製造・販売を行っているメーカーの紹介を受けた。そこで、そのゴム部品メーカーと、当初はガスケットの日本車のアフターマーケット向けに販売することを目的に、当時の出資比率はタイ現地51%、当社49%で合弁会社を設立した。当時から合弁会社の社長は、当社の社長で、工場関係の責任者を現地側が務めた。

当初はアフターマーケット用ということで参入したが、アフターマーケットは台湾や中国など多数のアフターメーカーがあり、価格の叩き合いとなっていた。当初はアフターマーケット向けに、素材を現地調達して、日本と同じプレス、同じ加工技術で取り組むという目論見だったが、販売元の話を知っていると、みるみる価格が下がっていく。このままアフター向けに取り組み、中国や台湾と競争を繰り返しても意味がないのではないか、ということで、日系自動車メーカーのタイ拠点のOEMに取り組むということで舵取りを変更した。自動車メーカーは当時国内からのKD(ノックダウン)から現地調達への切り替え比率を上げている時であり、当社が納めている部品、他社が納めている部品を含めて現地で営業活動をして、タイ現地でOEM部品として納入できるようになった。日系自動車メーカーはすでに現地に進出していたが、あまり当時は日本の部品メーカーのサポート体制が整っていなかったこともあり、当社のタイ拠点では、日本の元工場長が当社を退職してタイの合弁会社に赴任し、生産面・技術面・品質面で日系メーカ

タイ拠点概要	
企業名	サイアム・サンワ・インタストリー
進出年	1990年
所在地	バンコク
従業員数	90名

<サイアム・サンワ・インダストリー>



(出所:三和パッキング工業ホームページ)

一の現地拠点をサポートすることにより、日系自動車メーカーの信頼を獲得することができ信用拡大へと繋がり受注に大きく寄与したと思われる。当時は日本で当社が生産している製品だけでなく、日本で生産していない他社製品もタイで受注することができた。その後、T社や農機メーカーなどが次々にタイに進出し、そのように進出していったメーカーとも取引を行うことができた。技術・生産・品質をサポートしたことが、日系メーカーにとってはローカルに出すよりも安心できるため、受注拡大につながった。

■開発は日本サイド、生産設備は日本から

日系自動車メーカー向けの開発は、ほとんど日本サイドで行っている。日本サイドで開発されたモデルが現地で生産されるというのが日系自動車メーカーのビジネスモデルの大半であった。仕様であったり生産工程であったりそういうものを日本からタイに情報展開して、現地の指導を含めて開発終了から立ち上げまで、日本から定期的に支援をしている。その体制は今も変わらない。

生産設備はすべて日本から設備を導入し、日本と同様の生産体制・品質保証体制を確保し供給することを絶対条件としている。

タイ工場の方針として、流出不具ゼロ、納期遅延ゼロの基本方針を当時の工場長が全従業員に浸透させてきた。その成果として当社のタイ工場はたくさんの現地ユーザーから品質優良賞をいただき、良好な関係を築かせていただいている。

材料調達については、現地材料は品質が安定しておらず、当初素材はすべて日本から送っ

ていたが、今は日本の素材メーカーもタイに進出しており、現地で調達できるものは現地で調達をしている。

金型関係は当初は日本から送っていたが、近年は社内にも一部金型が内製できる体制ができたため、今では開発におけるリードタイムが不足したときなど、余程のことがないと日本から金型を送ることはない。内製にもキャパがあるため、一部外注にも出しているが、外注先も現地資本の金型メーカーである。

(4) マレーシア P 社との取引

■ 日系向けと変わらない取引

マレーシアの P 社に M 社が技術供与していたため、タイでの M 社向けに取引をしていた関係で、マレーシアでの取引も比較的すんなりと始まった。P 社が現地メーカーだから日系メーカーとは違うというところは特になかった。

(5) 現地での資金調達

■ 今は現地銀行からの資金調達の方向

タイは、当初は親子ローンだったが、実績が積みあがることにより、今は国営の銀行から直接資金調達をしている。

(6) 現地の課題

■ 安定した管理者の確保が難しい

タイにおいては、1 社で骨を埋めるという考え方は基本的にはなく、技術習得及びスキル Up すれば即、条件の良い会社へ転職してしまう。これは創業以来、基本的に変化なく、いかに全体のバランスをとりながら定着させるかが大きな課題である。

(7) 今後の取り組み

■ ハード面からソフト面への競争へと変化

自動車産業の成長にともない競争が激化する厳しい環境の中で、他社より先行できるよう開面に向けた取り組み及び人材育成が必要である。現地と日本本社と連携を取りながら、情報を共有し技術交流などあらゆる面でのスピード Up を図っていくことが自動車メーカーのニーズに答える方法であると考えます。

2. 地場メーカーとの取引がある企業

企業名	サンライズ工業 株式会社		
所在地	兵庫県神崎郡	従業員数	251名+約100名の非正規社員
生産品目	カーエアコン用ホース口金具、パワーステアリング用ホース口金具など製造販売		
海外拠点	シャーラム/マレーシア、チョンブリー県/タイ、遼寧省大連市/中国、バンガロール・ノイダ/インド、カラワン/インドネシア		

【本事例のポイント】

- ◆ 独自の判断でマレーシアへ進出、その後、日系自動車メーカーの現地生産への納入を、マレーシアから輸出対応してきたが、生産量の増加に合せ、輸出対応から現地生産対応へ展開をさせてきた。
- ◆ 中国でもタイでもマレーシアでも同じ製品を作ることができる。その国、その国に合わせた加工法をしている。日本でかつて使用していた機械を各拠点に持っていった。最初の機械は日本から持っていったが、更新の際は現地で買い換える。台湾製の機械を購入することが多い。金型はマレーシア・タイを中心に、すべて現地調達をしている。
- ◆ 今後も日本のレベルにはアジア他国はついてくることはできないと思う。日系との取り組みを強化していく。但し、新興国向けの自動車は現地設計・生産になるであろう為、開発製造は各国拠点を中心に展開し、その開発に於いては、マザー工場である日本がサポートを行う。

製品(例)



パワーステアリング用
ホース口金具



カーエアコン用
ホース口金具



オイルクーラー用
ホース口金具



燃料供給装置用
フューエルパイプ

(出所) サンライズ工業株式会社 ホームページ

(1) 事業の沿革

■ カーエアコンホース口金具トップ企業

当社は、1974年にポイント生産会社として創業し、1976年にカークーラー用ホース口金具の生産を開始した。現在、独立系ながらも、アルミ製カーエアコンホース口金具(継手金具、パイプ)の生産では日本国内で3割強の生産シェアを有する。他にも、パワーステアリング用ホース金具やエアバック用圧力容器部品を手掛けており、高度な精密加工技術や積極的なグローバル戦略が評価されて、経済産業省「元気なモノ作り中小企業300社(2007年度)」にも選定されている¹⁸。



(出所) サンライズ工業株式会社 本社 ショールームにて撮影

(2) 海外展開について

■ 自社独自の判断で海外展開を行う

当社の場合、日系メーカーに追随しての進出ではなく、当社自身の判断で海外展開をしてきた。最初は商社経由で輸出をしていたが、為替相場次第で価格が大きく変わる体験をしたことや、1980年前半に中小企業大学校で海外展開の講義を受けたことがきっかけで、一度海外を見ておかなければならないと思いはじめた。まずアメリカに出張し、トヨタやGMやクライスラーなどアメリカ中の工場を見せてもらった。その時に、自動車の生産は日本だけではないだろうと思い、アメリカは自動車産業が成熟しているのに対し、これから伸びる市場はアジアであろうと予測し、最終的にタイと

マレーシアの2カ国に絞り込んだ上で、マレーシアへの進出を決めた。決定に当たっては人件費や勤勉性、インフラ、コスト等に加え、コミュニケーションをとりやすい英語圏であることが大きな決定要因であった¹⁹。

■ 100%外資で拠点設立

マレーシア拠点概要	
企業名	Sunchirin Industry (Malaysia) Berhad
進出年	1986年
所在地	シャーラム
従業員数	約600名(内 派遣社員パート200名)
設立形態	当初、日本資本100%で設立
株主構成	サンライズ工業 30%他、10の法人個人株主
生産品目	主力カーエアコン用ホース口金具他、四輪車用プレス部品
顧客	デンソー、ホンダ、サンデン、プロトン、プロドゥア、現地カーエアコンシステム 他 フィリピン、パキスタンへ輸出

マレーシア政府は当時、国民車構想を立上げ、その技術受け入れ先に三菱自動車を選定された。マレーシアのプロトン社に技術供与するということで訪問したところ、当社が三菱自動車及び、デンソー共に取引が既にあったため、プロトン社向け取引が決まった。

現地生産するためには合弁会社を設立しなければならないとマレーシア政府からの指導で、MIDA(当時、マレーシア工業開発庁、現 投資開発庁)に合弁先を検討して頂いた。MIDAからは現地トヨタ自動車の組立メーカー合弁先であるUAW(当時は森林伐採用のトラクターを製造していたメーカー)を紹介された。

だが、マレーシアの当時のマハティール首相が「ユニークな技術を持つ会社だったら100%独資でもよい」とニューヨークの国連本部で演説してい

¹⁸西岡正(2012)「サプライヤー・システムの変容と中小サプライヤーの競争力」

¹⁹西岡正(2012)「サプライヤー・システムの変容と中小サプライヤーの競争力」

るのを偶然ラジオで耳にしたため、現地メーカーとの合弁話から MIDA、ジェトロの協力の下、粘り強くマレーシア政府と交渉し、日系独資の合弁会社で進出した。

マレーシア重工業省が造成したプロトン社がある工業団地に工場を設立。本邦客先である株式会社ニチリンとの合弁で、ニチリン 50%、サンライズ工業 50%の折半出資とし、社名をサンチリンとした。当時、株式会社ニチリンは、初の海外進出でカナダに生産拠点を設立中であったため、アジア市場は当社が担当すると取決め、マレーシア現地法人への出向者はほぼ全員を当社から派遣した。

プロトン社の乗用車は、政府からの優遇税制の下、販売が非常に好調であり、マレーシア現地法人は初年度から黒字を計上することができた。ところがマレーシア政府内で、サンチリンのみ外資 100%であることが問題となり、その結果、輸出企業となることを条件に外資 100%を認められた。生産量の 30%を輸出するようにと指示を受け、輸出を行う必要が生じた。アジア圏での自動車販売が好調に推移した背景もあり、その後マレーシアからタイやフィリピンにも輸出するようになった。

さらにその後ブミプトラ政策(マレー系先住民族国民に対する優遇施策)が始まったことを契機に、再度当社のみ外資 100%が問題となり、マレーシアで上場し、ブミプトラ政策による当社への資本参加体制を保つことになった。株式額面 1 株 1 マレーシア リンギット(RM)の株式が上場後、15RMの株価を付けたこともあった。

しかしながら 2013 年に上場を廃止した。その理由として、マレーシア株式市場全体が低迷し、利益を計上しているにも関わらず、額面割れの株価を付ける場面もあったからである。上場企業として、資金を市場から調達する利点が株価低迷で享受出来なかった背景からの非上場化決定であった。

プロトン、プロドゥア両社共にマレーシア国内シェアは高く、自動車販売量は非常に安定している。現地でカーエアコンを製造しているメーカーは日系ではデンソー、サンデンの 2 社、マレーシアの

地場メーカー 2 社の合計 4 社あり、当社は各社共に取引をしている。その結果、当社のカーエアコン用ホースロ金具におけるマレーシア国内シェアはほぼ 100%である。

マレーシア現地法人は地元従業員と共に成長してきたこともあり、今日まで非常にうまく経営することができた。2011 年、マレーシアで創業 25 周年の記念式典を行ったが、ジョブホッピングが盛んなマレーシアで勤続 20 年以上の従業員が 40 名以上もいたことは、驚きと共にマレーシア事業が好調に推移してきた証でもある。

<サンチリン工業(マレーシア)>



(出所:サンライズ工業株式会社ホームページ)

■タイにも拠点を設立

タイ拠点概要	
企業名	Sunchirin Industry (Thailand) Ltd.
進出年	1999 年
所在地	チョンブリ県
従業員数	約 500 名(内 契約社員パート 250 名)
設立形態	独資による
株主構成	サンチリン工業マレーシア 100%
生産品目	日本本社及び、マレーシア現地法人と同等品目
顧客	デンソー、ニチリン、カヤバサンデン、Valeo、Air Indernational 他 イギリス、ベトナムへ輸出

<サンチリン工業(タイランド)>



(出所: サンライズ工業株式会社ホームページ)

97年のタイ通貨のバーツ大幅下落危機後、マレーシアから輸出していた製品量が失速、その後も注文が戻ってこない状況が続いた。調査したところ、日本本社が以前本邦客先の依頼で技術供与をしたK社が、当社と競合するマレーシア市場を回避し、タイ市場でビジネス展開を推進していることが判明した。そこで、当社としても、タイ国内に生産拠点を設置することを決議するに至った。

(3) 製品について

■鉄製をアルミ製に変更した世界最初の企業

当社グループはアルミパイプを使用し、カーエアコン用ホース口金具を主として生産販売している。

当社の設立当初は、まだカーエアコンが標準装備されていた時代ではなく、オプション品としてカークーラーを後付していた時代である。日本のカーエアコン技術は、ドイツのボッシュ社から技術供与してもらったのが最初である。

かつて、日本のカーエアコン黎明期では、鉄製パイプが使用されていた。当社が初めてアルミ製パイプの使用で研究開発を行い、カーエアコンメーカー、日系自動車メーカーが採用し始めた。今では国内外のカーエアコン用パイプのほとんどがアルミ製に取り替わっている。

当初アルミパイプの肉厚 2mm で開発したが、その後、薄肉化を研究開発し 1.75mm 化、現在当社では、肉厚 1.60mm のアルミ製パイプを使用した加工が可能である。今後は車両の軽量化、燃費効率向上に向け、より薄肉のアルミ製パイプを

使用した加工の開発を目指している。

当該アルミ製パイプは、日系大手材料メーカーとの共同開発であり、当社専用仕様のスペックで押し出されたパイプを使用し、主力製品を製造販売している。

当社は、各国の客先要求に対応した製品を加工できることに強みがある。当社は、加工工法において数多くの特許を有している。一部製造設備は、日本で設計・製作し、各国の生産拠点で使用している。また、かつて日本で使用していた生産設備を各国各拠点に移設、日本は省人化設備の導入を図っている。



エンジン用水冷パイプ



スペアタイヤ キャリア



エンジン用水冷パイプ



冷却用パイプ
(出所:サンライズ工業株式会社提供)

コスト競争力を確保する目的で、台湾製設備を使用することもある。当社が得意とする加工に使用する金型はすべて内製化している。

日系の自動車メーカーには、基本的には、日系のカーエアコンシステムメーカー、現地の自動車メーカーには現地の同メーカーがカーエアコンを製造し納入しているが、当社の商流は、直接自動車メーカーへ納入するルートと、カーエアコンシステムメーカーへ納品する2つの商流を保有している。

(4) その他市場への取組み

■ アメリカ拠点は撤退

1992年、アメリカ、テキサス州エルパソ市とメキシコ、ファレス市にマキラドーラ制度(両国間を保税扱いとした制度)を利用したツインプラントによる生産販売拠点を設立した。しかし、政権が共和党のブッシュ大統領から民主党のクリントン大統領に代わり、自国保護主義政策に転換、日本勢は大変な思いをした時期であった。日本品質でアメリカ価格と言われるようになり、これは大変だと判断し、撤退を決めた。

■ 縁があって大連に工場設立

中国は当初、上海 VW 向けに取り組みを始めたが、上海 VW はドイツのコンチネンタルと同様の品質を要求されて苦慮していた。その時、上海汽車と同様に VW と合併していた第一汽車から合併の話が持ち上がり、第一汽車と香港の会社そして、当社の3社で合併会社を設立することになっ

た。ところが会社が本格的に立ち上がる前のタイミングで、VW 側が増資し、当社の出資比率を減らすように第一汽車から要望があり、最終的に第一汽車が当社の持分を買い取るという形で当社は合併を解消する経緯に至った。

第一汽車が買い取った当社の合併持分の対価は人民元であったこと、中国の外資規制により、国外に資金の持ち出しが出来なかったため、大連の銀行に株式売却代金を預金していた。その後、大連にある日系材木加工工場を買い取って欲しいと地方政府からの話が持ち上がる。当時、工業団地でなければ日系資本100%での進出はできないという規制があったため、大連市政府側がその工場を工業団地に指定し、日系100%出資で投資が可能となり進出を果たした。地方政府の懸案となっていたその工場を買い取ったことで、地方政府の町長や共産党からも感謝され、今でも地域、従業員共に良好な関係が継続できており、従業員の離職率も大変低い経営が出来ている。大連の現地法人はその後、日系H社向けの事業が立ち上がり、近年日系M社向けの事業も立ち上がっている。その他グループ会社のバックアップ機能として、日本やタイ向けに輸出している。

尚、中国の地場企業に販売した場合、売上金の回収懸念問題があり、当社は、極力、現地地場企業への販売は行わない方針である。

中国拠点概要	
企業名	Dalian Sunchirin Auto Parts Co., Ltd (大連長昇汽車配件有限公司)
進出年	2002年
所在地	大連市
従業員数	約100名
設立形態	独資
株主構成	サンライズ工業160%、サンチリン工業マレーシア40%
生産品目	カーエアコン用ホース口金具
顧客	上海チリン・H社・M社

<大連長昇汽車配件有限公司>



(出所: サンライズ工業株式会社ホームページ)

インド拠点概要	
企業名	Sunchirin Autoparts India Pvt.Ltd
進出年	2005 年
所在地	バンガロール、ノイダ
従業員数	約 220 名
設立形態	独資
株主構成	サンチリンマレーシア
生産品目	カーエアコン用ホース口金具
顧客	DENSO Kirloskar Industries Pvt.Ltd.、 海外グループ会社

<サンチリン工業(インド)>



(出所: サンライズ工業株式会社ホームページ)

中国拠点概要	
企業名	Dalian Sunrise Metal Industry Co., Ltd (大連燦業志有限公司)
進出年	2003 年
所在地	大連市
従業員数	約 40 名
設立形態	独資
株主構成	協和産業(株)(サンライズ工業 100%子会社)
生産品目	ガス給湯器用パイプ加工、切削品
顧客	本邦親会社及び、内国客先

■ **インドは組合が課題**

インドは、マレーシアでの客先がインド事業展開により、客先ニーズを組み進出する。またマルチスズキ向け受注を狙っているも、取引に繋がってはいない現状である。トヨタ、ホンダ共に、インドで四輪車の現地生産を行っているものの生産台数が多くはなく、受注拡大に繋がってはいない。自動車用部品を製造している当社としては、客先である自動車メーカーの販売台数に経営を左右される。

インドは中国から更に10年以上遅れている感がある。当社は当社の前身含めて事業を60年行っているが、今のインドは、日本の60年前よりもさらに遅れている様に感じられる。数年前に、ある日

系メーカーと従業員労働組合との間で労働争議が発生したが、労働者保護政策の強いインドは、従業員と会社との関係、労働組合対策が経営に大きな影響を及ぼす国である。

■ **2011年にインドネシアに進出**

インドネシア拠点概要	
企業名	PT Sunchirin Industries Indonesia
進出年	2011 年
所在地	West Java, Karawang
従業員数	約 200 名
設立形態	独資
株主構成	サンチリン工業マレーシア
生産品目	カーエアコン用ホース口金具
顧客	DENSO Indonesia、海外グループ会社

当初、サンチリン工業マレーシアからインドネシアの客先に輸出対応を行っていた。インドネシア国内の政治、経済不安定要因があったが、前、現政権の政治的安定性、一人当たり GDP が 3 千米ドルを超えとなり、トヨタ、ダイハツの現地生産本格化に伴い、輸出対応から現地生産を決定した。

当該国は、トヨタグループを中心に日系自動車メーカーが非常に高いシェアを有している。人口約 2 億 2 千万人の東南アジア最大の潜在的国内市場で、今後の市場拡大が見込まれる。

量産開始後未だ 1 年ではあるが、今後受注の拡大が見込まれ、将来、当社グループの基幹工場に成長するものと予測している。

■ 人材面について

当社は大手企業でないため、人材面では、課題を抱えている。しかし、マレーシアにおいては、進出が早かった外資系企業であり、かつ上場していたこともあって、優秀な現地従業員を採用することが出来ている。

また、当初の海外進出時は、トップから直接日本の従業員へ海外出向を命令し、初めての海外勤務で右も左も解らないままの出向であった。それらの従業員には現在、各拠点のトップとして頑張ってもらっている。

しかしながら、彼らの勤務年数が長期化し、代替要員が育っていないことに直面している。現在、30 歳代の若手従業員を、研修を兼ねて出向させている段階である。また大手企業勤務経験者で早期退職や定年退職された方が結構おられるとも聞き及んでおり、これらの方々を若手出向者の指導教育も兼ねた海外事業の経営幹部として採用することも検討している。

■ 海外での供給体制について

日系メーカー向け製品では、やはり品質の要求は日本同様に厳しい。一方で製品販売価格は、現地従業員の給与を基本として価格設定される。我が社が進出する地域は、東南アジアで一般的に言われている新興国である。現地自動車メーカ

ーや韓国系自動車メーカーとの競合があり、また、初めて自動車を購入する消費者層であるため、単価の安い乗用車が主流の市場である。そのため、日系メーカーは、より安価な自動車を生産販売しており、部品メーカーへ要求される製品価格も厳しい。

開発設計においては、我が社が製造する部品は、カーエアコンメーカーが設計する図面を基に製品を製造する。マレーシアにおいては設計部門を保有する。この部門は、カーエアコンシステムメーカーの図面を我が社図面に変更する機能、主力製品以外の製品で、客先と意見交換し図面作成を行っている。社内で使用する治工具品の図面も作成する。

設備においては、基本的に日本製を使用している。設備更新時に、アジア圏、特に台湾に設備メーカーがあり、日本製設備と同等の能力がある機械は、日本製以外を導入する場合もある。それは、日本製より安価な設備で我が社の製品価格競争力を確保する目的でもある。多少、各拠点でのものづくり方法は違えど、基本的加工方法は、日本と同じである。一方、日本に先駆け、マレーシアで新たに開発した工法を日本や他の拠点で導入していることもあるが、基本的には新たな加工方法開発は、日本主導で行っている。

調達については、客先指定の部材と我々が客先要求仕様を満たす部材を自ら調達する 2 つの調達方法がある。客先指定材は、客先ルートにより入手し、これは日本と同じである。一方、自ら仕入れる自達材は、日本材を日本から調達するものあれば、日本品質と同等品であれば、現地調達する場合もある。昨今、自動車メーカーの現地調達現地生産の傾向により、現地で部材調達する傾向が高まっている。また、タイやインドネシア政府は、自国での自動車生産を推奨する為に、自動車メーカーに対し、現地調達率の基準を決め、それに合致した自動車には優遇税制の恩典を与えている。その為にも今後より一層、現地部材の調達比率が高まる傾向と考えられる。

(5) 今後の展開

■ 日系向けを強化していく

これからは取り組むべき課題は日系自動車メーカー、カーエアコンシステムメーカーとの取引拡大である。中国にあるVWもGMもマネジメントはほとんどが中国人である一方、日系メーカーでは日本人がマネジメントを行っている。VWにしてもGMにしても、日本の自動車メーカーと変わらない技術を持っているが、中国で製造販売されている自動車は、欧米で販売されている自動車の品質を下回る。他方、日系自動車メーカーは中国でもインドでも、日本品質の車を製造し販売している。マルチスズキにしてもインドで製造している車は高品質である。中国の排気ガス規制の基準をクリアすることができるのは日本車しかないのではないかと。だがその分、日本車は非日系自動車より相対的に車体価格が高い。非日系自動車メーカーが日系自動車メーカーの価格並みの技術となった場合、日本車はもっと売れるのではないだろうか。

日本の自動車メーカーは、ハイブリッド車をはじめ、燃費性能に優れた車の開発で他国自動車メーカーより先を走っており、当分日系自動車メーカーの技術が世界をリードすると思われる。だが、今一番力をつけてきているのは韓国系自動車メーカーで、世界で販売台数を伸ばしてきている。これは、過去の日本企業の技術供与に因るところ大きい。引き続き、韓国系自動車メーカーが販売台数を伸ばすには、韓国の独自技術が開発されるかどうかではないだろうか。

東南アジア地域は、引き続き市場が拡大するであろうと予測する。インドネシアには、昨年まではマレーシアからの輸出対応であったが、昨年、製造販売拠点を設立した。当社の強みは、アジア圏に多数の生産拠点を保有し、現地自動車メーカーへ向け、生産対応を行っていることである。東日本大震災やタイの洪水で自動車産業のサプライチェーンの分断がクローズアップされたが、アジア圏に分散している製造拠点が当社にとって、より一層重要性を増してくるものと考えられる。

民主化の進むミャンマーは、今後重要な自動車販売市場と考えられ、注視するところである。当社の強みであるパイプ塑性加工技術をより進化させ、競合他社との差別化、先を進む技術開発に一層取り組むと共に、国内市場の縮小に対応し、既存技術を他の自動車部品に展開、他の産業への展開を進める考えである。

2. 地場メーカーとの取引がある企業

企業名	株式会社 日新精工		
所在地	愛知県一宮市	従業員数	45名
生産品目	金型製造・設計、射出成形、成形品組立、モデリング及び設計 海外製造部品輸入		

【本事例のポイント】

- ◆ 中国では日系もインテークマニホールドのような保安部品を製造しておらず輸入していること、中国資本向けは日系ほど系列が強くないことに着目し、第一汽車向けに自ら製品を売り込みスペックインに成功した。
- ◆ 中国だから安い設備を使うのではなく、逆に最新鋭の設備を導入している。溶着も組み付けもすべて機械で行い、検査も自動化している。
- ◆ 競合はすべて大手企業だが、開発、金型、量産、生産ラインすべて自社で対応し、大手よりも開発期間が短いことを強みとしている。

製品(例)



インテークマニホールド



日新精工製品が採用されている車種「紅旗」(模型)

(出所) 株式会社日新精工 提供

(1) 事業の沿革

■早くから韓国に金型外注

当社は 1983 年に金型製造業として創業した。当時、現会長が成形業を行っており、一緒にやろうということで、85 年に当社に合流。その結果、金型と成形の 2 つの事業を手掛けることになり、86 年に資本金 1000 万円で株式会社日新精工を設立した。

創業当初から、社内で設備投資して内製するよりも、国内外の協力メーカーにお願いし、固定費を少なくして、たくさんの上を上げようという考えに基づき、外注中心で進めてきた。ところが、当時、金型業界は忙しく、我々のような新参の会社を大手の金型メーカーは相手にしてくれなかった。

そこで、韓国に目をつけ、1989 年に韓国の金型メーカーへの外注を開始した。当時韓国企業同士は手形決済が主流だったが、当社は現金で支払うため、韓国の金型メーカーからは喜ばれ、大手金型メーカーも相手をしてくれた。名古屋の企業の中では比較的、韓国からの調達がかつた方である。韓国の方が国内よりも安いということで、どんどん韓国からの調達比率を高めていった。

海外拠点			
企業名	NISSIN SEIKO KOREA CO.,LTD		
所在地	ソウル / 韓国	進出年	1997 年
従業員数	15 名	設立形態	-
生産品目	金型製造・設計、射出成形		

その後、韓国から調達するだけでなく、もっとコスト要求に対応していかなければと考え、97~98 年に中国に展開し、2000 年から本格的に中国での金型調達を始めた。当初は品質が悪いため、製品を絞って中国から調達していた。2006 年に上海に現地法人を設立、それから本格的に中国で金型を作って、日本に持ってくる

ようになった。

07~08 年には、中国で部品量産の話がでてきて、09 年に、中国の江蘇省常熟に今の工場を建築。そこで金型と部品成形の両方を行い、日本向けの輸出と、現地で日系メーカーへの供給を始めた。

海外拠点			
企業名	日新塑料製品(常熟)有限公司		
所在地	江蘇省 常熟市 / 中国	進出年	2009 年
従業員数	120 名	設立形態	-
生産品目	金型製造・設計、射出成形、鋳造		

■国内よりも海外に設備投資

当社が中国と韓国に進出した一番のポイントは為替である。為替の影響があるので、海外拠点を持っていないならならぬと考え、国内よりも韓国や中国での設備投資を優先してきた。加えて、当時、国内では日系自動車メーカーの内装関係の仕事をしていたので、顧客である日系自動車メーカーの進出についていったのも理由の一つである。

(2) 中国現地メーカーとの取引

■第一汽車に自ら売り込んだ

現在、中国ではインテークマニホールドという吸気系の部品とシリンダーヘッドカバーを第一汽車に対して納入している。第一汽車は中国で最初にできた自動車メーカーで、VW、GM、トヨタなどと合弁企業を設立しているが、当社はそれらの合弁企業ではなく、第一汽車本体と取引している。当社の部品は、第一汽車の最高級車である紅旗にも採用されている。07 年から第一汽車に営業をかけ、リーマンショックの影響で 3 年ほど量産開始が遅れたが、2012 年から量産が少しずつ始まった。現在、第一汽車の製造する 1.0~3.0 リットルエンジンの 8 割くらいのイン

テークマニホールドとシリンダーヘッドカバーを当社が受注し、生産する。

第一汽車は今までコピーが多かったが、エンジン工場を新しく作り、2010年～2014年にかけて、自社開発エンジンに切り替えており、タイミングよく当社が入ることができた。現在、2ラインあり、V6のインテークマニホールドとET3というシリンダーヘッドカバーの量産が始まった。1.0～2.0リットルのいろんなアイテムが、来年(2014年)以降、量産が徐々に始まる計画になっている。日本ほど、中国は系列関係が強くない、かつ、こういう保安部品は、中国では作れない。ホンダ・トヨタ・日産は、日本で製造して中国に輸入しているため、現地資本をターゲットとすることに目をつけた。

韓国で金型を製造していた関係で、韓国のインテークマニホールドを開発する企業とつきあいがあったが、偶然、その企業からの依頼で、2005年に第一汽車向けの金型の製作依頼があり、Nissin Koreaでその金型を作った。そのメーカーは金型を作れず、開発しかできない。日新精工としても、開発から量産まで一貫通貫で手掛けることで、一次部品メーカーになりたいと考えていた。お互いの気持ちがあり、韓国企業側からの買収依頼もあって、Nissin Koreaがその企業を買収した。日本では、系列があるので、一次部品メーカーにはなれないが、中国向けならば一次部品メーカーになれるという気持ちだった。その後、中国のローカル向けにインテークマニホールドを生産するための専属の会社を江蘇省の常熟につくった。

海外拠点			
企業名	常熟塑擎汽車零部件有限公司		
所在地	江蘇省 常熟市 ／中国	進出年	2008年
生産品目	インテークマニホールド、シリンダーヘッドカバー		

<常熟塑擎汽車零部件有限公司>



(出所:株式会社日新精工ホームページ)

■大手よりも開発期間が短いことが強み

ライバルはロシュリン(ドイツ系)、マレー(旧シーメンス)、アメリカ系企業と当社の4社で常に競争している。競合はすべて大手企業である。当社は小さいながらも、開発、金型、量産、しかも生産ラインも自社で作れる。大手よりも開発期間が短い。そういったところで、マレーでやると6ヶ月かかる開発が、当社の場合は3ヶ月で出来る。なぜ出来るかという、夜も寝ずにがんばるからである。差別化しようとしたら、夜も寝ずに、納期を短縮する。金型も自社で作る。大手競合は、開発は自社、金型は金型屋にまかせ、成形は成形屋にまかせ、と工程が分割されている。自社で後工程も考えて金型を作るため、大手競合はすり合わせに8回～10回かかるところが、当社は4回で出来るなど、そういったことの積み重ねで当社は開発期間が短いという差別化ができています。

当社製品の価格設定は大手競合とローカル競合の真ん中の設定。中国には開発はしないがコピーするローカルのメーカーがあり、安く提供している。当社はそういったコピーメーカーが取り組むような安価な製品については取り組まない。品質は大手企業と同じ、生産ラインは大手と同じ、かかる費用は大手と同じ。しかし、大

手はマージンが大きく、いろんな間接経費がかかる。当社の場合は大手のような経費はかからない。

(3) 現地での生産体制

■中国拠点には最新鋭の設備を導入

中国だから安い設備を使うのではなく、逆に最新鋭の設備を導入している。設備投資にはかなりの金額をかけている。人間は動かすだけで、溶着も組み付けもすべて機械で行っている。検査も自動化し、ラインで検査 OK とならなければ、すべて NG となる仕組みにしている。人間の判断ではなく、機械の判断となるライン作りをしている。他社との差別化と将来の人件費の高騰を読んだ投資。金型製作の機械も日本製かドイツ製。ソディックの放電加工機や DMG の五軸加工機を使用している。

開発は、韓国で行っている。韓国の開発メンバーと成形のメンバーと中国の生産メンバーとで調整し、韓国法人と中国法人は垣根なく、開発からラインの立ち上げから量産までお互いに人的に移動をしながら立ち上げている。その一方で日新精工日本は関与していない。

ET3 というシリンダーヘッドカバーを最初は、第一汽車は中国ローカル企業と当社の 2 社発注で、50%:50%の比率だったが、今は当社が 60%となっている。非常に信頼を得ている。ローカルメーカーよりも価格が 10%高い。それでも当社の製品が選ばれている。ローカル企業から共感を得るためには、あえて、ローカルと違う設備を使う。

重要保安部品だから、品質が選ばれる。日本では内装部品をやっていたが、ライバルが多くて、値段のたたきあいとなった。インタークマニホールドは川上から川下まで一貫して製造するため、競争は大手しかない。工程が多いため、利益の付けどころが多い。一つの製品で金型が 20 型くらいあり、金型だけで合計 1 億円くらいになる。

傾向を見ると、中国の自動車メーカーも、安かろう、悪かろうという時代は終わり、品質が大事になっていると思う。今後中国メーカーが、中

国で作って、海外に売っていきこうということになると思う。それを見据えて、重要保安部品など重要な部品については、中国資本メーカーも日本メーカーをみていると思う。品質的にいいとなれば、ボルト一本でも、どんどん入っていけるチャンスが出てくるとだろう。今までは、中国は品質が悪くても、ばら撒けばよいという考え方があった。15 年前は、中国製の車には溶接部分に隙間があったが、今ではかなり品質が向上している。

エンジンの空間だけ与えられて、材料選定も形状の設計もすべて当社が行う。まずは 3D データで、振動、流動、熱といったシミュレーションを行う。一番大事なのはエアのフローである流動のシミュレーションである。その後、試作品を作ってテストをし、OK であれば、金型をつくり、量産に取り掛かる。量産までに大体 1 年半くらいかかる。

材料はガラス 30%のナイロン。材料は韓国から購入している。デュポンの中国法人から購入しているものもある。日本企業は日本のナイロンを使うが、中国では円高なので日本からは買わない。材料選定は自社ですべて行っている。トヨタが旭化成を使っていれば、どうしても部品メーカーも旭化成を使わざるを得ないというのがあるが、当社の場合は、自社で材料を選定しているため自由度がある。

< 中国での製造設備 >



(出所:株式会社日新精工ホームページ)

金型、生産ラインは、すべて韓国で立ち上げ、中国にもって行って量産している。加工機は、試作を行う韓国では韓国製の機械を使い、量産を行う中国では最高級の加工機を使う。金型の加工は、最高級の機械を使用している。その一方で、樹脂の接着に使用する振動溶着機は韓国製を使ってコストダウンをしている。通常、振動溶着機はブロンソンというドイツ製を使うが、当社のは韓国製なので、2割くらい安い。治具も半値くらいで調達している。

■中国でゼロから立ち上げた

中国拠点には当初は、日本から人を送って、現地で募集をした。開発区が、自動車部品メーカーはウェルカムなので、土地の取得は苦労しなかった。ただし建築には苦労した。電気や水道の図面一つにしても、宴会をしないともらえない。何か話題があるたびに関係者を呼んで、みんなで食事をして、お願いしますをしなければならず人脈づくりの苦労はある。中国は食事の文化であり食事の場に保安とか、消防とか、海南島の誘致とか、いろいろな人が来て、そこで人脈を広げていく。ローカルを攻めようと思ったら、こういったローカルの食事の場にも出て行かなければならない。

開発責任者は韓国語を使う。自動車メーカーは、開発者は英語、購買は中国語で話す。韓国拠点の責任者は、日本語、韓国語、中国語を話す。日本の拠点でも、日本語、韓国語、中国語が使われている。

(4) 今後の取引拡大

■ローカル資本を中心に拡大する

今は、日系自動車メーカーはシリンダーヘッドなどを日本から中国に輸入しているが、2015年から中国国内で現地調達するという方針を出している。第一汽車の紹介で、第一汽車トヨタから当社にも話がきている。広州ホンダからも話がきている。当然、マレーなどの競合にも同様に話が行っていると思う。

アイシンやデンソーなど大手が今後入ってくるかもしれないが、逆にそういった大手は日系

向けに取り組むため、ローカル資本向けには取り組まない。当社はすでに、長城自動車からも話をもらい、量産も決まっている。長城自動車には、当社から直接営業に行った。

最終的な目標は上海自動車に取り組みたい。まだ当社の中国拠点は量産が始まったばかりなので、上海汽車の量に対応させることができない。まずは第一汽車向けにフル稼働させてから、それから上海汽車のような他社にも取り組んでいく。

10年先まで受注が決まっている。外装はモデルチェンジしても、エンジンは変更しない。品目が増えれば、どんどん積みあがっていく。3年目くらいから安定していく。2019年には今は1千万円くらいしかない売上が2億円になる予定。毎年活動をしているので、品目は増えていく。1つのラインが立ち上がると、5億の投資。建屋も立てなければならない。それも計画に入れている。

日系自動車メーカーは日本で開発するために、日系向けは当社にとってはあまりビジネスにはならない。ビジネスとしては、中国資本。日系の場合、完全に自動車メーカーにコントロールされる。その一方で、日系とやっているということになると、当社のブランドになり、信頼性につながるため取り組みも重要。

金型工場を2014年3月に建てた。日系顧客からの要望を受けての進出であり、顧客は日系である。付加価値の高いところに集中的にやりたい。時間も制約がある。国内では逆に採算に合わない仕事はどんどん断っている。

■日本では提案型営業に取り組む

当社は、現地メーカー開拓を契機として、下請け、孫請けから、一次部品メーカーになった。物の考え方として、とことん、競合との差別化を行った。30年前は、金型メーカーだけど、成形もできるという点が差別化だった。10年間はそれでなんとなく対応できたが、だんだん他社もやってきたので、3次元測定機を入れて、韓国拠点、中国拠点を設けると、他社との差別化を常に意識している。近年では、すでに韓国も中

国もありますというのは、差別化要素にはならないので、提案型を意識している。提案型で VA に取り組んでいる。図面ください、仕事くださいではなく、こういうことをやれば、メリットありますよという、他ではできない提案を行っている。

例えば、陶器製便器部品を樹脂に陶器の粉を練りこんだ樹脂製の部品を提案。140 円のを 100 円。さらに陶器を回収し、粉碎して、新しい材料にしているため、リサイクルになる。樹脂だと軽すぎる、陶器だと割れる。樹脂に陶器を練りこむことによって、重さと耐久性を向上させた。今では 40 万個／月作っている。40 円／個のコストダウンでも非常に大きな効果となっている。提案型でやっていくにあたっての課題は VA。顧客が求めるのはコストダウン。他がやらないこと、いやがることをいかにやるか。今の最先端は 3 年先には普通になるから、常に先を考えて、新しいことに取り組んでいかなければならない。

(5) 現地での資金調達

■ 日本と韓国の両方から調達

部品メーカーになったときに、国内で金融機関を回って説明し、資金の提供を受けた。部品生産が始まるまでは、地場の銀行 3 行との取引だったが、今は 8 行と取引をしている。3 行ずつくらいで、ずらしながら、借入れをしている。

中国法人は、日本からと韓国からの両方から出資している。韓国の金融機関を使おうということで、韓国からも出資した。日本だけで調達すると、決算の時負担が重たくなる。金融も含めて、借入れの額が大きいから、いろんな手法で対応している。また、韓国法人と中国法人は取引があり、日本法人と中国法人は取引がないので、韓国から投資すれば、韓国は取引を通じて回収することができる。現地での資金調達はほとんどなく、日系大手銀行とか設備リースなどが一部あるのみである。

参考文献

- ・天野倫文(2009)「新興国市場戦略の分析視角に関する一考察(非連続な市場への適応と創造)」『東アジアへの視点 2010年3月号』(財)国際東アジア研究センター
- ・天野倫文(2009)「新興国市場戦略論の分析視角(経営資源を中心とする関係理論の考察)」『JBIC 国際調査室報 2009No.3』国際協力銀行
- ・天野倫文(2010)「新興国市場戦略と日本企業の国際経営」『世界経済評論』(社)世界経済研究協会
- ・自動車情報センター(2014)「世界の自動車生産・地域別車種構成」『自動車情報センターウェブサイト』
<http://autoinfoc.com/seisan/sekaiseisan/s-sekaiseisan-3.html>、2014年5月15日閲覧
- ・新宅純二郎・天野倫文(2009)「新興国市場戦略論(市場・資源戦略の転換)」『経済学論集 2009年10月』東京大学経済学会
- ・永池克明(2011)「国際分業ネットワークと新興国市場の勃興(周辺諸国の動向と日本企業の新しいビジネスモデルの構築)」『久留米大学商学研究第16巻第4号』久留米大学商学会
- ・新宅純二郎・天野倫文(2009)『ものづくりの国際経営戦略(アジアの産業地理学)』有斐閣
- ・新宅純二郎(2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC 国際調査室報 2009No.2』国際協力銀行
- ・清响一郎(2013)「中国・インドの低価格購買に対応する「深層現地調化」の実態-自動車産業における中国・インド現地生産の実態調査を踏まえて-」日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』同友館
- ・中国汽车技术研究中心、中国汽车工业协会(2013)『中国汽車工業年鑑』《中国汽車工業年鑑》期刊社
- ・西岡正(2012)「サプライヤー・システムの変容と中小サプライヤーの競争力」小林正博・西岡正・北嶋守編著『ネットワークの再編とイノベーション』同友館
- ・日本自動車部品工業会(2012)「平成23年度海外事業概要調査」の結果について」『月刊自動車部品 2012.7』
- ・日本自動車部品工業会『2012年度海外事業概況調査報告』
- ・林英元・天野倫文(2011)「インドにおける韓国企業の現地化戦略:日本企業との比較を踏まえて」一橋大学イノベーション研究センター編集『一橋ビジネスレビュー59巻3号』東洋経済新報社
- ・マークラインズ(2014)「自動車販売台数速報 中国 2013年」『マークラインズウェブサイト』
http://www.marklines.com/ja/statistics/flash_sales/salesfig_china_2013、2014年5月15日閲覧
- ・遊佐弘美(2010)「日本企業の新興国中間層向け事業戦略の施策及び事例(中国とインドを中心に)」『JBIC 国際調査室報 2010No.4』国際協力銀行
- ・湯進(2009)「変化する中国の自動車産業と日系中小部品メーカーの事業戦略」『商工金融 2009年12月号』財団法人商工総合研究所
- ・FOURIN(2012)『世界自動車メーカー年鑑 2013』
- ・OICA (2014)「OICA 2013 GENEVA MOTOR SHOW OICA PRESS CONFERENCE」『OICA Web Site』 <http://oica.net/wp-content/uploads/pc-oica-geneve-2013-v3b.pdf>、2014年5月15日閲覧
- ・Society of Indian Automotive Manufacturers「Statistical Profile of Automotive Industry In India」

本レポートのうち、第1章、第4章については、2013年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた株式会社船井総合研究所が共同で実施した研究成果物を当研究所担当者が編集したものである。

第2章、第3章については、当研究所担当者が執筆した。

日本公庫総研レポート No.2014-3

発行日 2014年9月10日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)