

国内中小製造業と
アジアの日系製造業との
関係構築に向けて

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

2 事例研究

2-1 海外拠点を設置し、海外事業とともに国内事業の拡大を実現する事例

はじめに海外拠点を設立し、直接現地の日系製造業との取引を実現している企業の事例からみていく。海外進出において現地情報の不足は中小製造業が直面する最も重要な課題の1つであったが、現地での市場調査を入念に行い、日系製造業の取引ニーズを見極め、それに応じた営業活動により進出に成功した企業がある。

事例
大塚精工の

CASE1 5年におよぶ現地調査により、現地での取引ニーズを把握

『入念な現地調査により現地ニーズを把握することで販路開拓に成功』

産業用部品の表面処理加工を行うA社は、長年、大手取引先の協力工場として国内中心に事業を展開してきた。バブル経済崩壊後、国内経済が停滞するなか、取引条件は厳しくなる一方であったが、取引関係の維持を優先するため、実入りの少ない仕事も請け負ってきた。しかし取引先が徐々に海外進出しはじめると現地調達品との価格競争が厳しくなった。ある主力製品は、国内で1,600万円の取引があったが、海外品との価格競争のなかで5年で360万円まで減少した。同社は、こうした事実直面することで、競争相手がこれまでの国内同業者から海外企業に変わったことを実感し、海外進出を本気で考えるようになった。

とはいえ、それまで海外との接点は皆無であったため、同社は、現地の市場や企業、政府に関する情報を収集し、人脈形成などに努めた。およそ5年をかけたこうした事前の準備を行うことで、同社は現地の日系製造業のニーズを見極めることができた。日系製造業は、低価格化のため現地企業から調達しているが、日本では考えられない高い不良率を受容していた。そこで同社は「日本品質を現地価格で提供」することができれば市場を開拓できると判断し、中国への進出を決めた。海外工場の立ち上げは分からないことも多かったが、減税等の優遇策を受けたことや政府との関係もできていたため、諸手続きや人材確保も比較的円滑に行えた。工場設立後、「日本品質を現地価格で提供」することを掲げ事業展開したところ、360万円まで減少した仕事がアジア市場の需要を取り込み4,500万円に拡大し戻ってきた。その後も、関連の仕事を含め現在は本事業のみで1億円まで拡大している。

『日系製造業の現地調達に対応できれば新規開拓も可能』

現地で日本品質の部品が調達できるとの評判が広がり、国内では取引関係のなかった業界からも受注するようになった。例えば中国やインドでは、ファッション産業が盛んとなったことで、生産地である中国で日本の繊維機械の売上が急増していた。繊維機械メーカーは、重要部品を日本国内からの輸入していたが、欧米の繊維メーカーが参入するなど競争が激化してきた。そこで繊維メーカーは3年でコスト半減を目標に、現地調達率を80%まで高めることにした。そのため日本からの調達していた重要部品も現地調達することになった。しかし品質を維持することも必要であるため、取引関係はないが日本品質を現地コストで提供する同社が取引先として選ばれた。

日系製造業は、価格競争力強化のため現地調達率を高めているが、できるならば日本の品質水準に近いもの現地コストで調達したいと考えている。A社は、進出まで5年の歳月をかけて、こうした日系製造業のニーズを探し出し、自社の技術をニーズにマッチすることで進出に成功している。一方で、この事例にみられるように日本品質の部品が海外で調達されることは、その分の日本国内の需要が減少していることを意味している。国内で製品供給をしている企業はこうした新たな競合の出現も考慮に入れ、自らの戦略を見直す必要がある。その際、進出前に自社の技術力に対応できる市場があることを把握することが重要となる。

一方で、こうした製造業の海外進出は国内産業の空洞化を招くことになるとの指摘が根強いが、1章でもみたとおり、現地市場での需要の獲得が、国内事業の拡大につながる場合がある。例えば先述のA社の場合は、海外拠点が量産機能を担い、国内は技術の高度化に特化する国際間の機能分担を実施することで競争力が発揮され、結果、海外と国内がともに事業拡大している。

CASE2 海外進出にともない国内事業の拡大に成功

『海外進出により、取引先からの値引き要請も事業拡大の機会に』

A社は、かつて取引維持のため厳しい値引き要請を受け入れ、実入りの少ない仕事も請け負っていた。しかし海外拠点を設け難易度の低い工程は海外に移し、国内は難易度の高い高付加価値な工程のみとしたことで、取引先からの値引き要請も事業拡大の機会になっているという。例えば、国内生産では原価ぎりぎりまで単価を引き下げた製品も、主要工程を海外に移し、国内を仕上げのみとすることで、単価を30%引き下げた上で、20%以上の粗利益を確保できた。また値下げを要求する取引先には、海外生産を組み込むことを提案するとともに、さらに低価格化するため、ロットの拡大や製品種の増加を提案している。これは量産機能を有する海外生産を前提とした提案であるが、こうした提案により同社は事業規模を拡大してきた。

単純作業を中心に多くの工程を海外移転したため、国内の仕事は一時的に減少したが、海外拠点を組み込んだ生産体制が強みとなり、事業拡大に成功したため、現状では国内拠点の仕事も以前より増加しており、収益性も改善している。そのため海外拠点は進出時の6人から、現在は150人に拡大しているが、同様に国内も30人から70人に倍増している。

『国際分業体制を活用した人材育成により強みを発揮』

A社の強みは、海外拠点において日本に近い品質水準を維持できてことにある。この強みを実現しているのは、同社の国際分業体制を活用した人材育成にある。つまり、海外拠点を置いたことで、国内では高付加価値な仕事のみの特化することができたため、OJT等による技術の高度化が容易になった。また経営者によると、国内人材は常に技術の高度化が求められるが、難易度の高い仕事を任されることが、仕事への誇りやモチベーション向上につながっているという。さらに同社は、こうして技術を蓄積した国内人材を定期的に海外拠点に派遣し、現地人材に技術指導することで現地の技術レベルも高まり「日本品質を現地価格で提供」することが可能となる好循環を作り出している。