

事例調査に見る中小機械・ 金属製造業のグローバル化

藤 野 洋
(商工総合研究所)
(主任 研究員)

当研究所は昨年度に商工中金と共同で「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」を実施した。これはアンケート調査（本誌8、9月号に掲載）と事例調査（Webに掲載）から構成されている。ここでは、筆者がインタビューした事例調査対象先の一部を紹介することによって、中小機械・金属製造業の「経済のグローバル化」への含意と私見を述べたい。

先ず、海外に進出している企業を紹介する。

A社は自動化・省力化機械等に使用されるリニアベアリング（水平方向に動くベアリング）を主要な製品としているが、コストダウンを主眼に2006年にベトナムに生産拠点を設けた。進出に当たって多くの支援機関から情報を収集したが最も役に立ったのは、国際弁護士から受けた進出国のリーガルリスク等の調査だった。これは、その国の文化や常識を反映している法律が事業にも大きく影響するためである。中小企業が海外に進出する際には、経営トップが自社の戦略を睨んで積極的に情報収集することが重要である。販売先の開拓は、技術営業での顧客ニーズの把握に加えて、展示会・見本市への出展を主な営業活動の手段としている。日本では年10回程度出展しており、欧米の展示会等にも出展している。国内には、中核的な技術開発の機能を残し、高精度・高付加価値の製品に特化して、さらに技術力や商品開発力の高度化を進めることによって現在程度の業容・陣容を維持する。ベトナムでは業容拡大が見込まれ、遠くない将来に売上高の国内外での逆転もありうる状況である。

B社は、ドアハンドル、ドアヒンジ等の自動車部品を製造しており、セットメーカーの戦略に対応してグローバル展開を加速している。国内に生産拠点を3カ所有するとともに、海外では、2008年にタイ、2009年に中国蕪湖、2010年に上海に生産拠点を設けた。国内では、現在軽自動車への取り組みを強化している。タイでは、販売先の世界戦略車の生産増に伴って、当社の生産も急増している。中国では、民族系のセットメーカーは取引実績よりも品質や納期、コスト・パフォーマンスを重視するので、技術力のアピールによって販売先開拓の成果が上がっている。日系のセットメーカーも、日本国内では取引実績がなくても、サプライヤーのヒエラルキーが日本国内のように強固でないため、取引開始に結実するなどの成果が出ている。B社は、セットメーカーの世界戦略にいかに迅速に対応し、Tier1サプライヤーとしての地位を維持・確立し続けるかを重要な課題と位置付けている。

C社は、直径18cmから12mまで対応できる世界で唯一の総合船舶用プロペラメーカーであり、

多数の顧客・多様な製品に対応する戦略として世界最適地生産を目指している。2007年にベトナムで操業を開始し、2009年には、フィリピンに製造拠点を有し中小形プロペラが得意な同業者を傘下に納め、さらに、2011年にシンガポールに販社を設立した。今後は、根幹技術は国内に残すが、それ以外の海外事業、製造・販売の日常的オペレーションはシンガポール現法でコントロールすることになるだろう。当面は、日本では大形、ベトナムでは通常の中形や、特殊な技術を要する中・小形、フィリピンは量産品の小形という形で生産機能を分担しているが、最終的には、各拠点で18cmから12mまで対応できる世界最適地生産を理想としている。販売先の開拓については、技術力と費用対効果の高さを訴求することができ、商談も迅速に行えるため、年間8ヵ所程度世界各地で参加している見本市・展示会を重視している。

最後に、海外に進出せず国内でのモノ作りを維持している企業を紹介する。

D社グループ（以下、「D社」と略す）は、10年かけて開発した特殊銅合金（熱伝導性と硬度といった背反する特性を高いレベルでバランスさせており、自動車、航空機、重電機器等、多用途に利用されている）を基に、多品種少量生産で国内でのモノづくりを維持しつつ、グローバル化に対応している。これには、実験用の設備を各種の工程に対応してフルセットで保有していることが重要であるため、海外には進出していない。当社の競争力の源泉は活発な研究開発であり、年間約70～80のテーマに取り組んでおり、国立大学の名誉教授、大手メーカーの中央研究所長経験者を講師に迎えた技術勉強会を20年近く続けている。D社では、Webや国内外で参加した見本市・展示会で情報を得た企業、あるいは、当社の販売先からの紹介によって、国内外からの引き合いが多数ある。長期的にWin-Winの関係を築くことのできる企業との取引を志向しており、販売先数をむやみに増やさず、需要が増大する分野に重心を移して適切な採算を確保することにより、企業規模を最適な水準に維持する方針である。

上記の事例からは、経営トップの戦略的な思考が窺われ、以下のような含意を得られる。

海外進出に当たっては、経営トップが、自社の戦略を睨んで様々な支援機関からメリットとリスクの情報を積極的に収集することが重要である。海外生産を行っている企業では、コストダウン、市場・販売先のグローバル化への対応として海外拠点を位置づけている。ただ、その機能は、これまでの安価な人件費を主眼としたコストダウンから進出国の民族系企業等への販路開拓、世界最適地生産へと移りつつある。一方、国内生産を維持する企業では、高い開発力・技術力でニッチな製品を持ち、最適規模を維持することが重要である。なお、技術力・開発力、独自製品を持つ企業では、生産拠点の立地によらず、見本市・展示会、あるいはWebといった比較的安価なツールが販路開拓に寄与している。

上記は、グローバル経済下で発展を続けるためには、「技術に裏打ちされたコスト競争力」が重要とのアンケート調査の結果を裏付けている。深尾（2012）¹は、グローバル化対応に出遅れた中小製造業での生産性の停滞（グローバル化した親企業が技術指導を減少させたことが原因との仮説を提示）を指摘しているが、昨年来の円安基調も好機として、多くの中小製造業者が、技術水準やコスト競争力を基に戦略的に生産性を向上し発展することが期待される。

1 深尾京司（2012）『失われた20年』と日本経済—構造的な原因と再生への原動力の解明』日本経済新聞社