

株式会社 対松堂精工

電子部品の世界的生产基地 珠江デルタで躍進を続ける

一九九四年、複写機のプリント基板を生産する株式会社対松堂精工は、生き残りをかけて中国の深圳に進出した。当初は苦勞の連続であったが、ほどなく事業は軌道に乗り、九九年には深圳に自社工場を建設するまでに成長した。その間のご苦勞やチェックポイントも含め、中国でのオペレーションについて、田中寛孝代表取締役社長に伺った。

中国進出のきっかけをお聞かせください。

当時、最大の納入先だった複写機メーカーが中国へ進出することになり、国内での納入はストップするといのです。当社にとっては死活問題です。当社も中国に進出すれば、それまでと同様に継続発注していただける

とお客様はおっしゃるのですが、中国進出に伴うリスクは当社が

負わなければなりません。もし中国に出なければ売上は大幅に減少、中国に出れば成功するかもしれないが失敗の可能性もある。不安をいだきつつも、結局、生き残りをかけて中国進出を決めました。

幸い、すでに香港・

中国で経営の現地化に成功していた香港宮川社長の石井次郎さんから親身なアドバイスを受けることができ、四年、香港に現地法人を作り、同じ年に深圳のテクノセンター（日系の賃貸工場）で操業

をスタートしました。

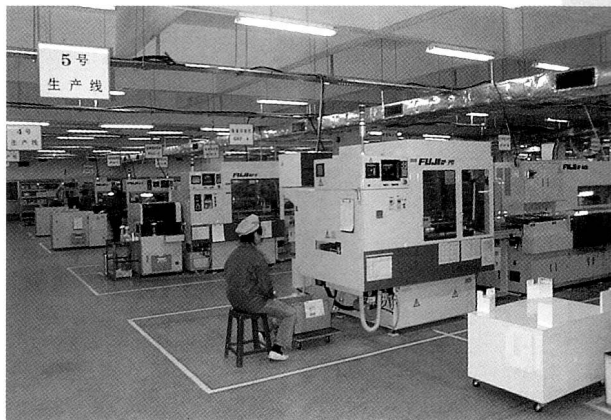
中国での現地生産を軌道に乗せるまで、最も苦勞されたことはなんですか。

それまでは海外に工場を持つことなど全く考えていなかったわけですから、現地の従業員をどうコントロールしていいのかわからない。信じられないことですが、当初は製品の半分以上が作り直しになりました。製造工程で一度も手直しをしなかった製品数を総製品数で割った直行率が五割以下ということでした。とにかく従業員が作業に集中しない。いくら勤務態度を正そうとしても、通訳を介してやり取りすることもあり、なかなか理解

してもらえないのです。

しかし、この問題は香港人をマネージャーに採用することで一気に解決できました。彼らは、従業員に対して一回目は警告、二回目は解雇という非常に厳しい姿勢で臨みます。そんなこと、日本人にはとてもできません。現地生産の成功は、現地でいかに信頼できる中間管理者を採用するにかかっていると思います。

もう一つ力を入れたのが駐在員の安全確保です。住居の鍵を何重にもしたり、連絡網を万全にするなど非常に気を遣いました。七年たった現在では、本社の男性社員の半分以上が現地工場の勤務経験者で、現地の状況もよく分かっていますので、不安をいなく社員



中国工場

その他重要なチェックポイントを挙げるとすれば、どんなことがありますか。

もいなくなりました。

第一は、日本並みの製品品質を早く達成するためには、最初に日本人社員をたくさん投入することです。当社では立ち上げ時に二人しか派遣せず、先に話ししたように三カ月間は直行率五割以下の悲惨な状況でした。四カ月目から日本人社員を大量に投入し、その後の三カ月間で日本並みの直行率を達成、それから日本人社員を徐々に帰国させました。

第二は、現地のことには現地の責任者に決定権を与えること。現地と日本でささいなことまでやり取りしているようでは、物事が進みません。会社のナンバー2クラスの人材を現地の責任者に据えることです。

そして第三は、生産量が拡大して扱う資金が大きくなり始めたら、今度は為替のリスクヘッジなどがよく分かる経理のプロを常駐させることです。私自身、現地勤務時代に為替のことがよく分からず、急激な円高で生き



田中 寛孝 社長

た心地がしなかつた経験があります。そういう意味では、海外業務でいろいろアドバイスが受けられる都市銀行とのお付き合いが非常に重要だと考えています。

中国進出は御社の事業にどのような変化をもたらしましたか。

これは全く予期していなかった効果なのですが、中国で生産を始めてから、最大の納入先であったお客様の同業他社からも、どんどん注文が舞い込むようになりました。お客様の幅が広がったということです。

系列を重んじる日本国内では考えられないことなのですが、中国では工場を見学してもらい、コスト・品質に競争力があることを理解してもらえれば、競合する・しないに関係なく発注していただくことができます。おかげさまで、九九年に立ち上げた自社工場は、初年度の売上げが一億香港ドル、二年目が二・五億香港ドル、そして今期は四億香港ドルを達成できそうです(一香港ドル＝約十五円)。

いま中国ブームといわれていますが?

かつての中国ブームは、人口

十三億人という圧倒的な買い手市場での、安価な労働力だけが注目されていた観がありますが、いまはむしろ日本以上の高品質が実現できるという品質面の期待も高まっています。

もちろん、ブームが安価な労働力に支えられていることは間違いないです。中国にはベアスアップ制度はなく、職位が上がることによってのみ報酬も増えます。また、そういうシステムのほうが中国の人々に合っていて、頑張る人は実によく頑張っています。

そうした状況下で、深圳の当社の工場では品質検査に数多くの人員を配置しています。例えば、人件費の高い日本の工場では製品の全数検査は、一回しか実施する余裕がありませんので、その他の工程では抜き取り検査が主体となります。一方、中国工場では工程ごとに検査業務の人員を配置し、製品の全数検査はもちろん、全機能の検査を人の目で一つひとつ実施できるということなのです。当社もこのような体制で、いまでは確実に日本の品質を上回る製品を作り出せるようになりました。

ユニクロの協力工場で生産された繊維製品に象徴されるように、中国製品はもはや品質面においても見劣りしないどころか、むしろ高品質だという信頼性こそ世界の企業が注目しているのだと確信しています。「メイドイン チャイナ」の製品に脅威を感じるとしたら、今後はその脅威に、コストだけではなく、品質も含まれると考えるべきでしょう。

かつて中国には独特の商慣習があり日系企業のビジネスにはなじまない、などの噂をよく耳にしました。当社は中国進出から七年がたちますが、いまの中国は、ビジネスルールの面でもいわゆる「ふつうの国」化しつつあるのではないのでしょうか。

御社工場のある珠江デルタの地域特性、産業集積状況は?

近くの香港は世界最大のコンテナターミナルと最新の空港を擁し、世界中から電子部品が集まるので、材料の調達には困りません。あらゆる通貨が使える点も便利です。良質で安価な労働力に加え、香港を経由する材料、金融、流通がそろった珠江デルタは、電

子製品の生産基地としては、いまや世界最大、世界でいちばん競争力のある地域です。また、ありとあらゆる部品、機械が珠江デルタ内で入手できるので、最終製品を組み立てるセットメーカーにとつては非常に利便性に優れた場所とも言えるでしょう。

ただし、ここで生産しているメーカーで、中国国内市場に目を向けている会社は、まだ少数派です。いまのところ大多数の会社は、この地域の低コストをはじめとする製品の優位性により、あくまで中国国外への輸出が目的で進出しています。

御社の今後の展開をお聞かせください。

中国工場では、中国国内でま

だ数少ない高密度のICパッケージの実装技術を確認していくこと、環境問題にいち早く対応し、環境にやさしい鉛フリーはんだ(はんだから鉛の成分を除去したもの)による製造体制を導入することなどを進めています。将来的には、東南アジアか中国の別地域に、工場を建設できればと思っています。

いまの中国は活況ですが、経済環境はどう変化するか分かりません。前年度、中国工場の売上高は日本国内を上回りました。深圳の工場への依存度がかなり高くなりましたので、リスク回避という側面からもう一つの工場が必要ではと考えています。

ありがとうございます。

株式会社 対松堂精工

本社所在地 愛知県豊川市川花町1-34
電話番号 0533 (84) 4011
設立 1974年12月
代表者 代表取締役社長 田中寛孝
資本金 7,000万円
売上高 44億4,300万円(2001年度8月期)
従業員 90名
<http://www.taishodo.co.jp>

■対松堂香港 有限公司・中国工場

所在地 宝安区対松堂(觀瀾)制品廠
深圳市宝安区觀瀾鎮桂花村
廟溪工業区
電話番号 0755 (798) 0310
操業推移 94年4月 対松堂香港有限公司を設立
8月 深圳市布吉鎮日技城にて中国工場操業開始
99年4月 觀瀾工場へ移転
10月 ISO9002認証取得
人員概要 日本人スタッフ7名(工場長、技術者6名)
香港人スタッフ1名
中国人スタッフ30名(うち兼通訳7名)
作業員 845名(2001年10月現在)
工場面積 敷地面積 12,914㎡
工場延床面積 6,400㎡(2階建て)