

ベトナムをアジアのハブとして ボーダレスなモノづくりを目指す

協栄プリント技研(株)

協栄プリント技研(東京都調布市)は金型事業を中心に、海外工場が成長。2005年に進出して今やアジア展開の中でハブ工場と位置付けるベトナムをはじめ、各工場の利益が伸び、売上げ面でも国内生産を海外生産が抜こうという勢いだ。その背景には常に新しい分野への挑戦を続ける開発体制や、海外での労務管理など徹底した生産性向上のポリシーがある。

プリント基板で培ったノウハウで 多角化

同社の主力事業はプリント基板(PCB)、フレキシブルプリント基板(FPC)用打ち抜き型など。創業は1967年で、先代社長が個人でプリント基板のプレス加工を始めた。当時は利益率が高く設備投資も少なくすむとあって比較的小規模のプレス加工業が林立したが、将来を見据えてプレスの基礎となる金型への進出を図った。70年には金型事業部を立ち上げ、金型製造を開始。一方で

自社の生産工程の安全面強化のために、プリント基板用の自動パンチングシステムを開発するなど、事業の多角化も進めた。

もちろん主力は金型で、粘着シート材、複合フィルム、CFRPなどの打ち抜き金型や、鉄、アルミニウム、ステンレスなどの薄物向けのプレス金型などにも広がりを見せる。小林明宏社長は「プリント基板で培ったノウハウを樹脂や複合材でもいかしている」という。顧客の業界という点でも、電機、自動車などだけでなくロボット、航空宇宙や、医薬、食品などに広がっている。

1995年に米国、中国に進出

海外展開は95年の米国、中国への進出から始まった。プリント基板や白物家電関連など顧客の海外進出に伴ってのもの。日本の製造業の海外進出は、かつては良いものなら日本から現地へ持っていきアセンブリーするといったケースが多かったが、量産期に入ると

やはりそれではコスト的に勝てない。現地でのプレスによる部品生産や、量産の母材となる金型の製造が必要となる。こうした流れに乗って同社の金型部門の海外進出も始まった。

たとえば米国ではプリント基板メーカーがプレス技術



小林明宏社長

会社概要

会社名：協栄プリント技研(株)
所在地：〒182-0025 東京都調布市多摩川1-21-1
設立：1967年
売上高：28億円(グループ)
従業員数：国内50人、海外300人
事業内容：プリント基板用金型、精密プレス金型、試作用プレス金型、特殊プレス金型、微細加工部品、彫刻刃プレート製造・販売 他
海外製造拠点：中国(蘇州)、韓国、ベトナム(ハノイ)、米国、メキシコ



中国 蘇州工場



メキシコ工場

当初の主な顧客だったが、プリント基板工場で使われる電子部品の大半が日本、台湾、中国、韓国からの輸入品。米国現地にはプリント基板向けの金型メーカーはほとんどない、といった状況だった。その後やはりコスト競争が進んだが、2000年代に入って米国での薄型テレビの流行に伴い、バックパネルのフレームの曲げ加工や、タレットパンチによる穴あけ加工といった分野にも進出した。これらの金属部品も価格が下がったため、設計だけ米国に残して生産はメキシコへ移管している。

95年に設立した深圳工場は、当初ローカル金型メーカーとの合併でスタートし、メイン顧客である基板メーカーから一定の受注を確保した。しかし、その後、顧客の拡大の意図もあり、2000年に独資に切り替えた。日系企業に限らず、成長している分野・企業へと顧客先を広げる狙いだ。同時に中国・華南地区での金型メーカーの競争が激しくなったこともあり、2003年に進出した蘇州工場に中国での金型製作を集約した。

中国でビジネスノウハウを取得

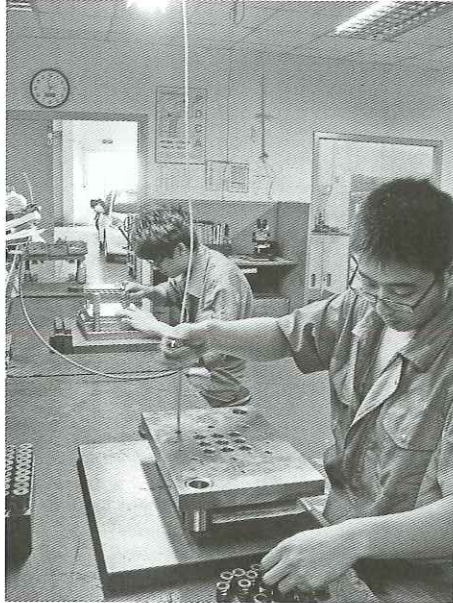
中国での事業は利益を確保するために一定の時間を要したが、ビジネス展開上のノウハウも得たという。現在では現地の日系企業向きの売上げもさほど大きくなく、成長分野の企業であれば国籍を問わずアプローチする姿勢に転換したことが成功している。「完全現地化が成功するかは、日系企業に限らず成長している顧客を獲得することが



ベトナム ハノイ工場

カギ」(小林社長)という。また中国では現地人を活用することなどによって、ローカルなどの顧客からの集金ノウハウを得たことも重要なポイントだったという。顧客との約束の履行など、当然ではあるが中国では独特のビジネスルールがあるからだ。

こうしたことから利益面では順調に推移しているが、ここへきてさすがに中国経済の成長にも一服感がある。同社の受注の伸びもやや鈍化しつつあるという。一方で存在感を増しているのがベトナム工場だ。2005年にハノイに工場進出した。ベトナムへの日本企業の進出は、ASEANへの進出がブームとなった90年代に続いて、ここへきて再投資の動きが活発だ。同社のベトナム工場も毎月顧客が増え、前年比20~30%の売上げの伸びを示すこともしばしばだという。顧客は日系企業が95%を占め、基板以外でも電子部品やオートバイ部品などの動きが活発だという。



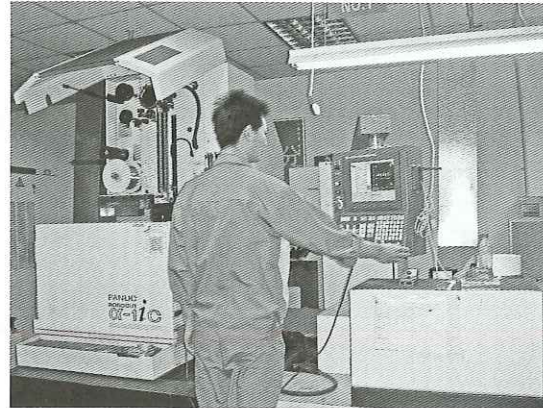
中国は蘇州に金型製作を集約

ベトナムに限らず ASEAN 各国への進出は、新参企業でもうまくいく、短期での黒字化が望める、と考えがちだが、小林社長はこうした風潮に警鐘を鳴らす。現地での労使関係の難しさなどについても、同社の場合各国で蓄積してきたノウハウを活かしているが、安易に考えていると短期間での黒字化は難しいという。

タイやフィリピンなどをはじめアジア各国では一定の技術を身につけた労働者はどんどん引き抜かれてしまう状況がある。同社はベトナム、中国などで工場の現地化を進め、現地の労働者に責任を持って働いてもらう環境づくりをしている。金型技術についても当初は日本から指導に出向していたが、数年前からは現地社員を日本に招いて研修を行う制度を始めた。日本帰りの技術者には箔がつくという面があるだけでなく、多くの研修生は日本に来ると親目になって自国へ帰っていくという。「時間はかかるかもしれないが長い目で見たら国益につながっていると自負している」(同)と胸を張る。

ベトナムをアジアのハブ工場に

人材育成には海外産業人材育成協会 (HIDA) の新興市場開拓人材育成支援事業といった支援制



蘇州工場は現地化が進む

度を活用している。これを活用して毎年1,2人を9カ月程度日本に滞在し、研修する。人材育成だけでなく他にも公的な支援制度は本当に各種あるが、同社も中小企業の常として、これまで必ずしも活用しきれていなかったという。現在はせつかくの支援制度を知るためにも情報収集のアンテナを広げている。

ベトナム工場は、尖閣諸島問題の影響で日系企業の顧客が中国からベトナムへ生産移管を進めたことなどもあり、重要度が増している。マレーシア、フィリピンなどからの受注も増えており、アジアにおけるハブとしての機能を持たせるという。ベトナムで生産して日本国内、フィリピン、タイなどに展開する考えだ。

同社の海外での売上げを見るとベトナムが中国を抜く勢い。現在の金型業界の世界地図を見ると、中国華南地区が世界の7割を占めているといわれるほど存在感は大きい。これは材料コストが安いことが最大の理由だが、同社の場合ベトナムでの生産性が高まっているため、華南で材料を調達してベトナムで使っても十分にペイするという。また華南からの材料で日本で生産しても、付加価値の高い分野では競争力がある計算だ。

同社の金型製造のグローバル展開はすでに国境を感じなくなりつつある。「経済で国境という垣根がなくなることは良いこと。戦争がなくなるはず」と小林社長は微笑む。グローバルサプライチェーンの観点から見ると各国、特に日本の自動車メーカーはすでに、安くて良いものを世界から調

プレス技術



労働集約的な仕事は中国からベトナムへと移しつつある

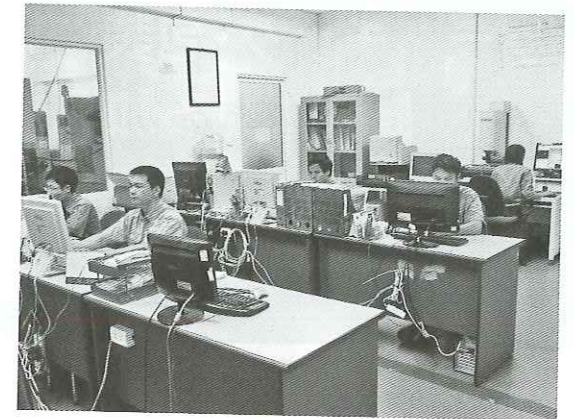
達する体制を整えている。こうした状況は当然さらに広がるというわけだ。もちろん日本国内の工場と、海外とでそれぞれの役割を持たせている。国内はマザー工場としての意味を持たせている。やはり日本の技術者の技能、すり合わせのノウハウ、さらに定着率の高さなどは競争力の源泉になりうる要素だ。同社の場合、まったく新しい開発は現状のところ日本で行う態勢。各国の顧客のニーズは各工場で吸い上げて、一定の開発・設計は現地で行う。あるレベルを越えたら日本に持ち込む格好だ。海外の「レベル」が上がっていけば、それだけハブであるベトナムをはじめ、海外工場の存在感も増す。世界をつないでの毎週のウェブ会議でこうした情報が交わされる。

医療、航空、ロボットに活路

本社以外の国内拠点の役割は、まず中部工場(岐阜県海津市)は短納期の金型生産ニーズに対応。2000年に立ち上げた当時は、最短6時間、最安で5万円で金型製作とうたい大ヒットした。東北サテライト(秋田市)も短納期対応。大阪サテライト(大阪府泉佐野市)はアフタサービスやメンテなど。

国内市場は一時の回復傾向からまた見通しが不透明になっているが、同社の売上げは伸びている。「リーマン・ショックで国内製造業全般がごそつと抜け落ちたから、うちには残存者利益が」という小林社長だが、長年種まきを続けてきた新規分

第52巻 第1号(2014年1月号)



汎用的な金型設計はベトナム工場が担当

野が成長しつつあることも大きい。「どんなヒット商品でもピークアウトがある。伸びている8掛けのときには次の事業考えていなければ」(同)という姿勢は創業当時から引き継がれるものだ。

同社の場合医療分野や難削材を使った航空分野など、種をまいた業界も幅広い。小林社長自身も2012年に金型加工分野だけでなく、医療分野での応用などの論文が認められ社会人ドクターとなっている。新規分野を開拓する際は開発営業が中心となるが、今後は海外での新市場開拓やそれにむけての情報収集も重要となるだろう。その分現地スタッフの教育も一層重要となる。「特殊な分野での仕事は金型、プレスとも必ず伸びる。ロボットなども面白いはず」(同)と目を輝かせる。(日刊工業新聞 モノづくり日本会議 名取 貴)

品