

## 中国進出日系企業レポート

### 「希格瑪精密機械（江蘇）有限公司」浜先総経理インタビュー

拡大する新興国の自動車需要に伴い、国内の自動車産業のサプライチェーンは大きく変化しています。完成メーカーだけでなく大手の部品メーカーも現地調達を進める中、モノづくり企業はどのように対応すべきであろうか。海外に進出して海外需要の取り込みを目指すか、国内に残って新興国に負けないモノづくりを目指すか、その決断は避けて通れない状況にあります。

今回、金属・樹脂の成形技術のコアテクノロジーを武器に、アジアでの生産拠点サプライチェーンの構築に取り組んでおられるシグマ株式会社の中国生産拠点である希格瑪精密機械（江蘇）有限公司の浜先総経理にお話を伺ってきました。

#### ○希格瑪精密機械（江蘇）有限公司

シグマ株式会社（広島県呉市）は、金属・樹脂の成形技術をコアテクノロジーに、自動車部品や産業・農業機械向けの精密部品を開発・生産している。当社の初の海外生産拠点として、2007年、中国の上海市と南京市の間に位置する江蘇省丹陽市に、エアバッグ用部品の生産拠点として設立（生産開始2008年3月）。従業員は約130名で、うち日本人は2名。



浜先総経理

#### ■ 御社が中国で行っている事業について教えてください。

エアバック用システム部品（ハウジング、ボトル）、エンジン用部品（スプロケット）、ワイパーシステム用部品（シャフト、ボールピン）の製造、販売を行っています。

#### ■ 日本の本社及び中国の分公司との関係を教えてください。

シグマ(株)の100%独資になります。

#### ■ なぜ、独資を選択されたのですか。

やはり自由な経営環境を確保しておきたかったからです。

#### ■ 江蘇省（丹陽市）に進出された理由について教えてください。

丹陽市の開発区に進出した理由は、ダイセル様がここ江蘇省に進出されていたからです。また、丹陽市政府からも熱心な誘致もあったこと、高速鉄道の駅が建設予定であった点も考慮しました。

■ 中国での販路についてお聞かせください。

進出当時は、エアバック用インフレーター部品が当工場での主な生産品で、その全てをダイセル様に納入していました。先ほども申しましたが、独資で中国工場を立ち上げたため中国側パートナーの販路を利用することができませんでしたので、それまで当社の製品を納入させていただいていた日系企業を中心に販路を開拓する必要がありました。その後、ワイパーシステム用部品やエンジン用部品のスプロケットの生産を開始していますが、主な販路先は現在でも日系の自動車部品メーカーになります。

■ 製品は全て中国向けに納入されている

天津、広州、寧波の日系、欧米系自動車部品メーカーの工場の他、チェコ、北米にも輸出しております。

■ 御社では、品質・納期・コストにおいて最適な品物をグローバル調達するため、アジア市場でのサプライチェーンに取り組んでおられますが、中国工場での取り組みについてお聞かせください。

顧客企業様の要求に見合う品質を確保しつつ、現地調達率を高めコストを削減していく必要があります。中国での具体的な事例を挙げますと、中国鉄鋼メーカーから部材を調達するに当たり、双方で材料の作りこみを徹底的に行い、顧客メーカー様の要求に見合う品質を確保した上で大幅なコスト削減に成功しました。また、ローカル企業へ外注し最終検査を当社で行うなど、品質を確保した上でのコスト削減にも取り組んでいます。外注先に対しては、日本本社から生産技術から品質管理の担当者を送り込み、徹底した指導を実施しています。サプライチェーンを海外に構築していくためには、生産技術、品質管理など本社の関連部門と連携し、新規調達先との連携を強化する必要があると考えています。

■ 御社での現地調達率についてお聞かせください。

時期によって変動もありますが、メッキ加工分も含めると20%程度になります。現在、中国工場の主要製品はエアバック用システム部品ですが、日本工場で作られたものを輸入し当社工場で切削加工しています。今後は、中国でも鍛造過程が行える生産ラインを整備し、現地調達率を高めることで、コスト競争力を身につけていく計画です。

■ 今後は鍛造行程を中国工場に進めていかれるとのことですが、現地調達によるコスト削減以外にどのようなメリットがありますか。

冷間鍛造の場合、切削に比較して必要な材料を大幅に節約でき、1つの部品を生産する時間も大幅に短縮にも繋がりますのでさらなるコスト削減を期待できます。また、母材の調達から生産まで中国工場で行うこととなりますので在庫管理もし易くなります。ただし、鍛造加工の場合、材質の変形やクラックが生じやすくなりますので品質管理がこれまで以上に重要になります。現在、中国工場の日本人スタッフは私を含めて2名ですが、日本工場から品質管理の人間を配置することも検討しています。

■ 日本から仕入れている部品、日本に輸出している部品の輸送経路について教えてください。

広島港、神戸港～上海の船便を利用しています。急ぎの場合は航空便を利用する場合があります。

■ 中国で事業を展開する上で、現在苦勞されている点について教えてください。

色々ありますが、設備投資の問題でしょうか。設備投資抑制のため、日本製ではなく中国製の設備の導入も検討する必要があります。日本から設備を輸入した場合、もともと高額な機械ですので多額の関税が発生します。また、日本製以外の設備を導入した場合、品質や操作の問題も考慮する必要があります。台湾から輸入した場合、関税は日本から輸入した場合よりも低く抑えることができますので、コスト、品質、操作性等を総合的に考慮して設備投資の計画を考えていく必要があります。

■ 賃金について

毎年10%以上のペースで上昇しています。当社では一律に基本給を上げるのではなく、社員の能力に応じた昇級制を取り入れています。

■ 人事面において苦勞されている点は

人事に関しては、中国人スタッフを担当にし、採用、賃金などについてもある程度一任しております。また、管理職レベルでの離職はほとんどありませんが、工員では平均で月に5%前後が離職しています。

■ 人材教育の取り組みについて教えてください。

毎年、日本工場へ研修員を派遣しています。以前は3年間でしたが、現在は1年間に短縮しました。今年、第1期生として5名が日本から戻ってきましたが、即戦力として活躍しています。

■ 尖閣諸島を巡っての日中間の緊張について。大規模な反日デモの直後は日本車の販売が減少しましたが、当時の状況と現在の状況について教えてください。

昨年9月の反日デモ直後は、同年同月比で3割程度の売り上げの落ち込みがありましたが、現在は反日デモ以前の水準を上回っており、フル操業が続いております。第7期（2013.1～2013.12）の売上高は前期の倍増を見込んでいます。

■ 今後の中国の自動車市場について

年々、着実に拡大していくことは間違いないでしょう。生産を開始した2008年の秋に金融危機が発生し当初は厳しい状況に直面しましたが、中国市場の自動車市場の拡大に伴って、中国工場の売り上げも大きく伸びています。

現在、同じ開発区内に新工場を建設する計画を進めています。規模は現工場の4倍、現工場はレンタル工場ですが、新工場は全て自前で建設する予定です。広島の本社工場では、24時間365日無人化工場を実現すべく、ロボット開発、検査やメンテナンスの自動化などにも取り組んでいますが、新設する

工場でもロボットを導入し、製造ラインの自動化も進めていく計画です。

■ 中国以外で注目されている市場についてお考えをお聞かせください。

アジアは成長市場と考えています。当社では現在、中国に加えてインド、タイにも生産拠点を設けてサプライチェーンを構築する準備を進めています。インドには既に現地法人を設立しており、2015年の生産に向けて準備を進めています。また、自動車産業の集積が進んでいるタイですが、切削加工が大半ですので、当社の冷間鍛造技術をもとにタイでも生産拠点、サプライチェーンを構築していきたいと考えています。

■ 中国へこれから進出しようと思う企業にメッセージ、アドバイスがあればご教示願います。

2007年の中国工場立ち上げ時から中国事業に携わり続け、今年の3月から中国工場のトップとして赴任し、調達先企業の見直しから人事の刷新等、大きな改革を進めてきました。その中で感じたことは、中国に限ったことではありませんが、社員に敬意を払うこと、コミュニケーションをしっかりと取ることの必要性です。中国に進出された日本企業の方からは、中国人社員の生産性の低さを指摘されますが、日本人だから、日本人ならという先入観はないでしょうか。トップが社員に対して目的を明確化した上で手段を教え、モチベーションをしっかりと維持してあげれば、しっかりとした成果を挙げてくれます。



中国工場

□本日はお忙しい中、どうもありがとうございました。

取材日：2013年11月26日（鳥取県文化観光局交流推進課 主事 安達直樹）

シグマ株式会社 ホームページアドレス <http://www.sigma-k.co.jp/>