

# 中国大陸で生産拠点と若手 経営者を創る

株式会社 初田製作所



初田（寧波）消防器材有限公司

## 消火器業界（義務設置市場と自主設置市場）

作業場は言うに及ばず、各家庭にも必ず1台はある日常生活不可欠商品が消火器である。従来は行政指導に基づいた規格製品を「義務設置市場」用に大量生産・安定供給する事が最重要視されてきた。一方、対局の「自由設置市場」において、安全・安価・高品質・ユーザー本位の観点から、ユーザーに選ばれる商品・サービスを提供する企業への変革が求められている業界でもあった。

## 海外進出構想の始まり

初田製作所は2003年2月に、中国で消火器の委託加工開始を試みたが、安全基準の必要な商品として中国の規制が厳しく、結局は軌道に乗せられなかった。ならば、「どっしりと腰を据え、自分の理想となる会社を築くことが出来れば、市場の要求に合う商品生産が可能」と考えて、投資の発想に切り替えた。この日以来「独資か合弁か」「投資額」「調査メンバー」等の社内調整を始めるも、本格的海外生産は初めてのケース。目に見えぬ苦労と葛藤の日々を経て、ついに2004年6月に独資生産会社「初田（寧波）消防器材有限公司」の営業許可を獲得する。中国で生産体制を確立し、販路を全世界に広げて、国際的に通用するブランドを持つグローバル企業への入場券を握った瞬間である。

## 一人でも多くの経営者を創る

年齢が若かりうが、経験が少なかりうが、情熱と強い意志を持ち、成果をあげる経営者を1人でも多く育成したい。環境にあった経営目標を立て、思う存分力を振るい、

全社的发展に寄与して欲しいとの思いもあって、総経理にはF/S（事業計画）を担当した30歳台の阪本順也氏を起用した。

## 初田（寧波）消防器材有限公司の始動

2005年には仮事務所も新築工場に移設し、開業式、テスト生産、初ロット納入、更には販売店の方々からも視察頂く等、少しずつではあるが、寧波の地に根を下ろして来ている事を実感した様子。しかし様々な難題に直面する。十分に説明したつもりでも従業員は理解していない。生産効率が上がらない。不良品も出る。不測の事態や未経験な課題が次々立ちはだかり、なかなか予定通りに事業遂行できず、数々の悔しい思いをした年でもあったようだ。

2005年12月から、いよいよメイン商品の生産に入る。2006年は試練と勝負の年である。

## 20箇所の候補から進出地を選定

独資による海外進出は初めてであり、しかも大型投資であったため、当初は非常に慎重であった。定石ではあるが、最小限投資で立ち上げ、見込みがついてから徐々に拡大して行く事を提案したものの、「或る程度相応の投資をしなければ、消費者に受け入れられる使い易い高品質商品を生産出来ない」との確固たる投資意志があった。販売力に裏打ちされた強い自信の表れと言えよう。

阪本総経理の相談には最初から熱がこもっていた。調査の内容はすべて事業の進路を左右するので、疑問提出や事項の確認には真剣であった。プロジェクトを素早く



2005年 東京ビッグサイト 展示会

スムーズに推進出来るパターンの一つである。

候補地の選定については、山東省・江蘇省・浙江省を中心に約20箇所の開発区に阪本総経理自らが足を運び、インフラ・優遇制度・ワーカー関連等の諸条件を調査した。各条件を徹底調査の結果、寧波を選定した決め手は、進出先当局や関係者の協力度・生産コスト・環境の良さ・上海に近いこと（中国国内販売に有利）で、これは初田社長の強い意思による総合判断であった。

アドバイス当初は進出形態や事業計画、特に資金繰りに関して微細に亘る論議をした。立地候補地や進出形態、その他万事はまずは会社自身の意思で方向を固めるべきとのアドバイスが有意義で、また現地で選定したコンサルタントが自分と同じ気持ちになって的確な通訳と交渉に臨んでくれた事が財産になったと、阪本総経理は述懐する。

工場設立後の現在は中国会計処理、為替の対応、移転価格税制を考慮した取引価格や労務管理上の相談等、より具体的な相談に変わってきている。



輸出加工区ゲート（寧波）

## 専門員の視点

消火器は一つ間違えば人命にかかわる。従って行政指導も厳しく非常に保守的な業界である。防災市場も規制緩和に動いているが、同社は、現状に甘んじる事なく、時代のトレンドに乗るべく、全く経験のない海外生産を勇断した。本件は2003年から継続的にアドバイスを行っている案件で、事業の目鼻がつくまで、随分時間をかけているが、地道な努力をしながら独自で安定生産にたどり着いた実績を大きく評価したい。

形態的には、原材料を中国に持ち込み、製品を買い取る典型的な加工貿易（進料加工）だが、次の目標は原材料の現地手当てと製品の中国国内販売である。国内販売が軌道に乗れば、大きくジャンプアップ出来る。

先日の東京への出張時、新幹線に消火器が備え付けられているのが目についた。メーカー名を見ると初田製作所と記載されていた。思わず感慨に浸った。

## 株式会社初田製作所

### （日本本社）

所在地 : 大阪府枚方市  
代表者名 : 初田和弘  
業種 : 製造業  
事業内容 : 各種防災機器製造販売  
商品内容 : 消火器、消火システム、警報システム等  
創業年 : 明治35年（1902年）  
従業員数 : 350名  
資本金 : 8千万円

### （海外現地法人）

企業名 : 初田（寧波）消防器材有限公司  
所在国 : 中国  
地域 : 浙江省寧波市  
事業内容 : 各種防災機器製造  
設立年月 : 2004年6月  
従業員数 : 35名  
資本金 : US\$ 70万  
投資形態 : 独資

## 寧波工場の今後と方向性

初田製作所は下記3点を重要事項にあげている。

### （1）生産体制の確立と安定供給

計画通りの運用が出来ているか実証確認しながら、理想の姿に近づける。即ち、PDCA（plan, do, check and action）のサイクルを回す。

### （2）原価改善の実現

中国製部品に切り替える事により、更なるコストダウンに努める。

### （3）品質関連の整備及び運用品質関連書類を文書化し、「作業のしやすい分かり易い工場」を目指す。

これら社内環境改善により、2008年度には生産量を2006年度計画数量の2倍に増強し、収益の飛躍的の良化を目指したいとしている。

（経営支援専門員 澤井 佳一）