

安定的な製品づくりのために 自ら中国へ進出

日本アキュムレータ株式会社



同社製品（アキュムレータ）

日本アキュムレータ社は1958年、国内ではじめて油圧用アキュムレータを開発した会社である。

「アキュムレータ」とは、小さなエネルギーを少しずつ蓄積し、瞬時に大きなパワーに変換する油圧蓄圧装置である。

産業機械の中で液圧を利用して大きなエネルギーを使用する装置は大変多く、これらの中には、エネルギーを大気中に無駄に放出させるものが少なくない。そこでアキュムレータを使用すると、余剰の高濃度液圧エネルギーが一時的に蓄えられ、電力などの使用状態を一時的に停止し、いざ液圧が必要になった時、必要なだけのエネルギーを瞬時に供給する。コントロールが適切であればエネルギーのロスも極めて少なくすることができる。アキュムレータの最も多い用途は、携帯電話のケースやCDを作る射出成型機などといった工作機械の部品であり、「エネルギーの節約」を目的に使われている。

同社の製品は「上部簡単保守型アキュムレータ」といって、点検や修理の簡単さや要する時間の短さが、世界中の他社製品には類をみないものとなっている。

現在、開発の業務は静岡の本社工場のみで行い、使い易い製品、長寿命の製品の開発を目標とし、世界一の品質を保つための開発を行っている。一方、製造については日本と上海の工場で行い、日本では鍛造、切削、化成品成形、組立て、試験を、上海では切削加工を行っている。

海外委託加工に不満

上海に進出することを決めたのは、2002年である。1995年頃より日本で従業員を集めることが非常に困難になってきた。また国内の外注先も減少し、韓国、イタリアの企業にも部品の委託加工を依頼したが、海外の外注先の価格も上昇し、納期も守られなくなった。

中国企業から部品を購入しようと調査をしたが、中国の経営者の品質に対する考え方、提示する価格に同社の希望と大きな隔たりがあった。

そこで、同社の考えどおりの品質を維持し、安定的に製品を作るには自ら中国へ進出すべきであると判断したのである。

当初、中国企業との合併を検討したが、合併の場合「技術漏洩問題」があるので、独資進出に方針変更した。独資進出すれば中国国内販売も可能であり、自社工場でのメンテ事業も可能になる。さらに中国の自社工場から部品調達すれば、コストダウン競争に打ち勝つことが可能になる。

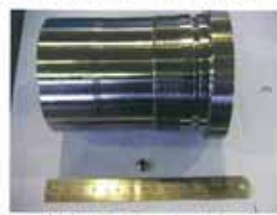
住民の性格が温かな農村地域へ進出

工場の設置に関し、当初は標準工場の利用を検討したが、標準工場の構造が、精密度が要求される同社には全く適さないことが判明したため、土地を購入して自社工場を建設することにして進出先を検討した。

アドバイスも踏まえ、上海市の中心に近く、上海市では最も土地代が安い金山区の開発区への進出を決定、値引き交渉の結果、満足のできる価格で土地を購入することができた。

工場建設は開発区と充分相談するように勧めた。地元業者に依頼し、比較的低コストで建設することができた。土地には杭を多く打ち、地盤の強化も十分に行うことができた。

同社はその事業の性質から、従業員は熟練労働者として育成したいとの意向で、永年勤続が必須条件である。同社が進出した上海市金山区は農村地帯で、住民の性格は非常におとなしく、勤勉である。またジョブホッピングもほとんどなく、同社が進出するには非常に適した地



中国工場で作っている部品

域であった。

同社が選定したこの金山区地域にはすでに本アドバイス制度を利用して進出している企業があり、工場運営方法、部材の調達先、日常生活などあらゆる面で相談することができた。

中国で新しく事業を始めるにあたり、近くに何事も相談できるよい日系企業があることは非常に心強いことである。

同社は日本から持ち込む機械代が5千万円以上ある。「奨励業種」の認定が受けられず、免税輸入ができない場合、関税・増値税相当分1500万円の追加投資が必要になる。そこで、「奨励業種」に認定してもらえる可能性のある次のような手順をアドバイスした。

上海市の場合「奨励業種」の認定は上海市対外経済貿易委員会である。が、同社規模の会社設立の認可は初めて上海市金山区が行う。金山区の対外経済貿易委員会と十二分に打ち合わせを行い、金山区から上海市経済貿易委員会を説得してもらうという手順である。幸いにも、金山区の経済貿易委員会の主任と上海市の認可担当責任者が友人同士であったこともあり、結果として、「奨励業種」の認定を受けることができたのである。

中国は人脈が非常に大切なところである。事業推進に当たり、それぞれの政府関連部門の「責任者」と人脈ができれば事業がスムーズに行くのである。中国はまだ法治の上に人治がある。

二期工事さらには「国内販売」へ

工場は2004年5月に操業したが、当初の従業員は10名前後であった。現在は40名に増え、主力生産設備も2倍強となり、3交代制でフル生産している。工場内も手狭になってきたので、第2期の新築工事計画を進めている。

専門員の視点

中国事業では即断即決が求められる。何事かあることに本社に相談するという手法は従業員に馬鹿にされる。また実力ない日本人には中国人は従わないのである。

同社の場合、工場建設開始以来、社長、常務、取締役の3名が建設工事監督とその後の工場管理と従業員指導のため、各人1ヶ月交代で出張し、品質管理担当、経理担当も2回/年定期的に出張している。また、随時必要に応じて本社社員を派遣しているが、管理者、派遣員は全て実力のある社員に限っているのは大切なことである。

また、同社は上海工場の敷地内に宿舍を作り、管理者、派遣員は合宿生活をしている。これは社長方針で本社と上海工場の意思の疎通を図り、両者の垣根を取り払うということにある。この一体感を感じながら仕事をする体制がまた、同社のエネルギーになっているとも言える。

日本アキュムレータ株式会社

(日本支社)	
所在地	: 静岡県静岡市
代表者名	: 杉村宣行
業種	: 製造業
事業内容	: 油圧機器製造・販売
商品の内容	: 油圧アキュムレータ、安全弁 気休ストップバルブ製造・販売
創業年	: 昭和30年(1955年)
従業員数	: 70名
資本金	: 6千万円
年間売上高	: 14億円
(海外現地法人)	
企業名	: 嘉邦液圧機器製造(上海)有限公司
対象国	: 中国
地域	: 上海市金山区
事業内容	: 金属製品の加工・販売
創業年	: 2002年
従業員数	: 40名
資本金	: 2億円
投資形態	: 独資
年間売上高	: 1億円

また第2年度から利益が出ており、経営は順調に推移している。

最近の中国の法律改正で、認可を取得すれば、日本製の製品の輸入・国内販売が可能となった。同社の本社製品を中国国内に販売するため、「経営範囲」を変更し輸入販売ができるように申請手続き中である。

(経営支援専門員 太田 泰雄)



現地工場社屋