

■第8回 シリーズ「地域と産業」講演会 「ものづくり企業の経営革新」

【基調講演】 「グローバルオンリーワン企業への挑戦」



講師：株式会社村元工作所 取締役

村元 四郎 氏

平成20年11月5日、シリーズ「地域と産業」講演会を、『ものづくり企業の経営革新』と題して開催しました。この記録は、講演会のうち、株式会社村元工作所取締役の村元四郎氏が行った基調講演を要約して掲載します。

本日は、お招きいただき、このような席でお話しをさせていただくことを大変光栄に思います。そして、基調講演の大役をいただき、責任を感じています。

1 当社の概要

私どもの会社は本社を神戸市に置き、西神と小野市、姫路の太子という所の3つに製造拠点があり、そのほか2営業所、1物流倉庫、そして研修所を持って、国内で275名（ほかに海外出向者が140名）の従業員、派遣社員・パートを含めると500名ぐらいが働いています。

海外では中国天津・大連の2社、フィリピン2社、ベトナム1社、タイ1社、マレーシア1社、シンガポール1社、インドネシア1社、チェコ1社、アメリカ2社、メキシコ2社の10か国14現地法人を持ってまして、従業員は約16,000名（2007年12月現在）です。

1935年創業で、大手電気メーカーのほぼ100%下請企業で急成長だと言われます。1986年から海外展開をして22年になりますが、決して拡大基調の海外戦略を取ってきたのではなく、自然体で仕事に取り組んできた結果なのです。

2 当社の経営姿勢

創業者の父親から言われたことは、「引き合いがきた仕事は絶対に断らない」ことが第一でした。

そのほかにも経営姿勢として、「倒産しない経営」「身の丈にあった成長」「仕事がいただける有難さを大切にすること」「仕事は決して一人ではできない、したがって常に謙虚でお客さまからの信頼を大切にすること」、そして、「取引先から期待される、また

期待に応える努力をする企業になりなさい」と教えられてきました。

顧客の期待に応えるためには、経営の健全化に注力しなければなりません。そのためには、固有技術力の強化・管理技術力の強化・財務力の強化・人材育成・新技術の導入・合理化の促進など多岐にわたる取り組みが必要ですが、当社では特に、プレスという固有技術の強化、そして、財務強化と人材育成に力を入れて取り組んできました。

我々が持っていない技術、例えばメッキとか塗装、焼き入れなどの技術は、神戸や尼崎、大阪なら周辺に協力していただける会社がたくさんあるのですが、海外に行きますと皆無でした。そのために、我々の持っていない技術を取り入れるという技術力強化にも取り組んできました。

3 海外での事業展開の背景

ここで、当社の海外進出の経緯をお話しさせていただきます。

日本の為替制度は1945年の終戦から1ドル360円の固定相場でしたが、経済成長とともに諸外国の要請（圧力）で1971年12月にスミソニアン体制のもとで1ドル308円になりました。1973年にはこの体制が崩壊し変動相場制度に移行して1ドル200円台になり、第一次オイルショックで物価が高騰し、産業界は大きなダメージを受け企業倒産も発生した時代でした。

1978（昭和53）年には第二次オイルショックがあり、1ドル100円台に入り輸出産業、特に大手家電企業が大きな痛手を受けたのです。この時から私どものお客様である大手家電企業は海外での生産を

本格的に取り組んで行かれ、当社も受注に影響がはじまりました。

1985（昭和60）年9月にプラザ合意で円の為替の完全自由化となり円が非常に高くなり、10年後の1995（平成7）年には1ドル79円の最高値を記録しました。

当社では1985年9月のプラザ合意による円の為替の完全自由化で、今後の受注に大きな影響が予測され、円高を利用したビジネスを展開することを決定し、実行に取り組むことにいたしました。

4 円高に対応した取り組み

1985（昭和60）年10月に取引銀行が主催する『中国投資環境調査団』に参加し、初めて中国に行きました。北京、上海、桂林、広州、深圳など各地をまわり最終地の香港で解散という2週間に亘る調査でした。

香港での調査でビジネスを見つけました。それは私どもが使う金型を輸入することでした。その後、その金型屋を買い取ることにしました。結果的に実質2年で撤退したのですが、この経験が以後の海外展開に役立つことになりました。しかし、その撤退は、私自身は敗北感で非常に悔しい思いがあります。

この間も円高が進み、本社からは海外展開をもっと拡大せよとのことでしたので、内外価格格差（日本から輸出された鋼材は海外では15%程度安い）を利用したビジネスを考え、本業のプレス加工を海外で行い、日本に持ち帰ればお客様に数%のコストダウンができるという基本的な試算ができました。それなら香港は狭いので、1987（昭和62）年にタイ・バンコクに進出を決め、12月から稼動しました。ただ、タイは非常に法律でがんじがらめの国で、提出した書類を何度も書き直させられるなど大変な経験をしました。その経験は後に生きたのですが。

当初は、借地借家で、従業員60名を採用しました。昨年（2007年）12月に創業20年記念式典で20年勤続者が17名もいました。当初の目的として材料消費量を月産300トン、従業員を500名程度の会社に早くしたいと思っていましたが、円高という海外進出者にとっては追い風もあって、1年後にはこの目標が達成され、従業員も1,000名近くになりました。土地建物を買い取り、隣接する空き地約9,000坪をも買い、工場を増設しました。

以降、次のような経緯をたどりしました。

1990年 第二工場の設立

1992年 タイ国証券取引所に株式の上場

1995年 第二現地法人を設立

2006年 第三工場の設立

急激な円高で当社には強い追い風になって拡大してきたのです。

1989（平成元年）年にはアメリカ進出の話があり、現地調査に入り工場用地を決める所までいきましたが、日本国内でも増産、増産で、それに対応するためにタイ国以外の東南アジアで組立工場をつくれとの指示があり、インドネシア、フィリピンに絞り調査をした結果、フィリピン・セブ島に決めました。

そのほかに海外、東南アジアの情報をとる必要があり、日本の企業がたくさん進出しているシンガポールにアンテナをつくるため、営業と部品調達の子会社をつくりました。

1994（平成6）年にはお客様の強い要請でインドネシア・ジャカルタにも進出しました。

5 海外展開の理由

それでは、なぜ海外か？ 私は専門家ではありませんが、これまでの経験を通して感じたことを述べさせていただきます。

急激な円高で海外生産と海外調達が進み、国内のコスト競争力が徐々に弱まりました。1990年代はじめにはNIES（新興工業経済地域と言われる韓国・台湾・香港・シンガポール）が台頭し、日本が世界の工場と言われた時代では日本がプライスリーダーで先進国相手のビジネスを展開してきましたが、NIES諸国が台頭してきて、東南アジア諸国の経済発展とともに、日本国内で作った価格では商品が売れなくなり、代わって韓国、台湾の製品が売れるようになったのです。

ところが、今から6年前で少し古いデータですが、例えば携帯電話でみると日本は、完成品では世界の2割のシェアを持っていました。携帯電話の部品では5割弱の世界シェア、原材料ベースでいくと7割もあるのです。川上の商品、つまり原材料や部品、川中の部品、川下の製品でいくと、日本はまだ高いシェアをもっているのですが、現地の価格で買ってもらうために、海外で作らざるを得ないのです。

日本のマーケットが飽和状態になって、次はBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）が新たなマーケットになりつつあります。この人口は約27.7

億人もいるのです。ここで買ってもらおうとすればこの生活水準に合った値段で物をつくらなければなりませんから、当然海外で物を作ることになりま。そして、それらに続く国々がもうでてきています。VISTA(ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン) といって人口約4.6億人のマーケットがつくりだされようとしています。

だから、モノづくりには国境が無い！ グローバル化とはボーダレス時代だと思います。

情報・技術・人・モノ・資金等が国境を越えて移動して世界経済に影響を与え、グローバル市場の需要と供給で価格が決まる時代になってきたと思います。これを「一物一価」といい、消費者は物の価値にお金を払い、商品の国籍でお金を払うのではない。そして、グローバル化された経済社会ではビジネスチャンスは日本だけではなく、世界中にあると思われま。

市場の変化は最適地生産の時代を迎えようとしています。地産地消の時代ではますますこの傾向が強くなると思われま。電機メーカーも、自動車メーカーもそうなのですが、世界3極(アジア・アメリカ・ヨーロッパ)の同時生産・同時販売の時代に入っています。

今までは、先進国に品質の優れた、性能の安定したものを輸出して、それ以外の国々には一世代遅れた旧式モデルと称するものを輸出していましたが、今はアメリカであろうが、ヨーロッパであろうが、アジアであろうが、同時につくって同時にださなければマーケットの奪い合いに負けてしまう、そういう時代に入りつつありますので、「グローバルサプライチェーン」(海外で物をつくるシステム)をつくりあげることが、我々のお客様である電機メーカーや自動車メーカーの課題になりつつあります。

このような状況の中で、当社ではお客さんの膝元で商売するのが大原則ですので、お客さんの行く所にはついていく、そうでないと仕事なくなる、と思っています。

6 現地従業員の教育

最後になりましたが、各地の従業員の教育についてお話をさせていただきます。

1993年に、三木市に約40名が宿泊できる4つの研修室を有する研修所をつくりま。延べ10,000名以上の人を研修してま。

なぜ、こういうものを日本で作ったかといえば、今まで私どもは、マネージャーとかチーフ、リーダーなどいわゆるタイトルホルダーを教育してま。しかし、日本だと自分の持っている技術を下のワーカー(現場労働者)に教えるのですが、外国では教えないのです。そのことに早く気づきましたので、日本でワーカーから教育しようとしたのです。

研修する場所は会社の会議室でもいいのですが、宿泊する場所を確保するのが大変でした。若い女性が多いので安全に管理する必要があって自前の研修所をつくりま。

モノをつくるワンラインの30名なら30名を全部連れてくるのです。そして6か月とかで入れ替えて教育するのです。

私は、モノを作っているのはワーカーで、何も課長や社長がつくる訳ではない、ワーカーを教育しなければ絶対に物はできない、いいモノはできない、その人たちの教育がその会社の品質だ、と思ってま。思いついて自前の研修所を作ったのです。本当に日本人が真剣になって、とおりにいっぺんの教育ではなく、一緒にモノをつくるという情熱を持って教育することが非常に大切だと思っています。

日本と外国の文化や風習の違いはものすごく大きいのです。フィリピンなどは電車も走っていないのですから、時間を守らせることすら大変です。モノづくりでも安全や品質についてすぐに注意をしま。しかし、その前に、なぜ、安全が必要なのか、品質管理が必要なのかを分かりやすく教育していくことが大切で、彼ら、彼女らもそのことを理解すれば決して日本人に劣るものではないことがわかります。

私が失敗したのは、マニュアルで「金型の下を拭きなさい」とだけ書いたのです。すると、ドロドロのウエスで拭いている。つまり、きれいにするという目的を書いてなかった。そうした文化の違いを早く理解して、いろいろ必要なことを教えてあげることが大切なのです。

いろいろありましたが、今振り返ってみれば、そうして教育した従業員が現在の展開を支えてくれたものと思っています。

村元四郎(むらもとしろう)

1961年4月に株式会社村元工作所入社

1966年12月に株式会社村元工作所の代表取締役就任。

2002年12月から現職。社団法人神戸市機械金属工業会会長。