

背水の陣の進出(日本精密)

「日本は営業、開発、経理のみ。デザイン図が送られてきて、あとは、技術検討、製品図、金型製作、加工、組立まで全てベトナムでやってる。日本の生産は全て停止した。ここでダメなら、われわれはない」と、日本精密のベトナム現地法人(ニッセイベトナム)の社長・岡林博氏は語り始めた。

日本精密とは、ガスライターで一世を風靡したマルマンの関係者が、埼玉県秩父市で 78 年に設立した企業であり、創業以来、高級金属時計バンドの生産に従事してきた。最盛期には、秩父工場の他に、埼玉県の浦和工場、杉戸工場の 3 工場態勢、従業員規模 300 人を維持していた。その後、日本の人件費の高騰から競争力を失い、海外展開を余儀なくされていく。

だが、幸いなことに、日本精密の当初の社員はマルマンを退職して来ていた。25 年以上前のことなのだが、彼らの多くはマルマンのマレーシア工場勤務経験者が多かった。先の岡林氏も、かなり前にマレーシアに 4 年ほど駐在した経験があった。海外への低抗感は少なかったのである。90 年代に入ってから、日本で継続することは難しいとの判断の下で、ASEAN の調査に入り、関係者全員一致でベトナムと決めた。第 1 次ベトナム投資ブームの直前であった。理由は「民族が一つ」「教育水準が高い」「賃金水準が低い」「国情が安定している」「治安が良い」からであった。

比較対照した中国は「魅力的だが、自分たちの力では埋没してしまう。各メーカーは中国一極集中をいずれ避けようとするだろう」と受け止め、早いうちに「ベトナム」と意思決定を下した。

ベトナムへの生産の完全移管

90 年代前半には、ベトナムで外資企業が進出できそうな開発地域は非常に限られたものであり、地盤が悪いとはわかってはいたが、現在地のタントゥアン輸出加工区に進出した。実際、地盤は悪く、当初の工場は 20~30cm ほど沈下している。その後、第 2 工場を建設(2000 年)するが、その工場はキッチンと基礎工事を行っている。

ベトナム法人のニッセイベトナムの設立は 94 年 11 月、操業開始は 95 年 7 月であった。日本精密の 100%出資である。資本金は何度か増資を重ね、現在は 500 万ドルとなっている。設立当初は金属時計バンドの生産に従事していたが、その後、94 年に合併していた宏和エンジニアリングのメガネフレーム技術を活かし、可能性の幅を広げた。

ベトナム進出以降、日本国内の状況はさらに悪化し、価格破壊の風潮の中で値段はだんだん低下し、世の中の中国シフトが進んでいった。2000 年 8 月に国内工場は全て閉鎖し、9 月以降、生産は完全にベトナムに移行されている。その結果、日本(埼玉県川口市が本社)はわずか 40 人の人員に削減された。

これに対し、ベトナム工場は順調に拡大、2003 年 9 月現在の従業員数は 1680 人(男性 650 人、女性 1000 人)となっている。日本人駐在は 10 人である。

主力製品は、金属時計バンド(売上高構成比、66.1%)、メガネフレーム(23.4%)、釣り具その他(10.5%)である。また、全量輸出されるが、仕向先は日本(42.3%)、スイス(36.8%)、香港(15.6%)、その他(5.3%)であった。製品は全て相手先ブランドによる OEM 生産である。有力なブランドとして、スイス時計の RADO、メガネフレームはドイツのローデンストック、ニコン、HOYA などであり、釣り具はダイワなどである。いずれもトップ・ブランドということになる。

フルセット型の進出

主力製品のひとつであるチタンのメガネフレームの流れは以下のようなものである。

まず、日本の営業が主ユーザーとの調整を行い、仕様と見積もりを出す。決まれば、そのままデザイン図だけの状態でベトナム工場に投げてくる。ベトナム側は技術検討を重ね、製品図、加工図を作成し、金型を起こし、サンプルを作成する。そのサンプルを日本に送り、営業がユーザーと微調整を重ねながら決定する。なお、ベトナム工場の製品設計、金型設計の要員は 40 人、そこに日本人技術者が 2 人ついている。ベトナム人技術者は工業系の大学(ベトナムでは理工系大学は 5 年制)の卒業生だが、教育環境に問題があるらしく、なかなか難しい。金型のベトナムへの移行は 3 年前から始めているが、当初は失敗ばかりであり、現在「やっといくらか」の水準になっている。

材料のチタンなどは大半は日本で調達し、送り込んでくる。また、ネジ、樹脂部品程度だが、一部の部材は香港に置いてある現地法人(IPO)に主として中国ローカル企業から集めさせる。中国進出の日系企業の部品は日本国内価格の 70%~80%に設定しているため、中国ローカル企業よりかなり高めである。基本的に日系企業の部品は使わない。

また、ベトナムには信頼に値する加工業者がないため、加工工程は基本的に内部化されている。メガネフレームを例にとると、まず、チタンの丸棒をスウェーピング加工によって引き延ばし、型鍛造にかけ、研磨し、ロー付けし、表面処理をかけるということになる。時計バンドはライフサイクルが長いですが、メガネフレームは短サイクルであり、年間で 200~300 型ぐらいになる。

表面処理の経験はなかったのだが、アルマイト(硬質までやる)加工、イオンプレーティング、さらに、レーザー加工(刻印)まで行っている。特に、未経験のアルマイト加工は、廃水処理施設の負担も含めて大きな投資となった。これらの設備の運転技術等は、日本国内で依存していた加工業者の指導を受けた。なお、ベトナムではアルマイト加工はできるところがなく、進出している日系企業からも注目され、余裕がある時には、数社から受けている。技術基盤の脆弱な ASEAN で、最も弱いのが表面処理とされている。

ところで、従業員数の 1680 人に対して、日本人が 10 人という数字は、日本の感覚では多すぎるが、地元を外注が期待できないという事情の下では、仕方がないと受け止めていた。近年、日系、台湾系の加工業者の進出もみられるようになってきており、できる限り外注の可能性を模索していく構えである。それでも、当面は樹脂加工程度であろう。

このように、機械工業のグリーンフィールドともいべきベトナムの地に、背水の陣で進出してきた日本精密は、フルセット型の進出をしているのであった。

ニッセイベトナムの「現場」

正直、ニッセイベトナムの「現場」には痺れた。私はこの 30 年・機械工場の「現場」を見続けてきたが、この十数年、最先端機械設備を入れている機械工場に出会い感動することもあるが、汎用の基本的な機械設備から先端の機械までをこれほどトータルに揃え、しかも若い人たちが目を輝かせて取りついている光景は絶えて 20 年ほどみていない。確かに、30 年ほど前の東京大田区あたりには、このような機械工場が広がっていたのである。だが、残念ながら、昨今のベトナムを訪れても、まず若い人がいない。日本の機械工場は生命力を弱めているのではないかと思う。

プレスはアイダ、コマツ、アマダ(自動プレス)、NC タッピングセンターはマキノ、ワイヤーカット放電加工機はソディック、三菱、ウラワ、NC 自動盤は中村留、NC 施錠は滝沢、スウェーピングマシ

ンは JAROC、フライス盤とバフレースは自社製、少し見回しただけでも、日本の良質な工作機械メーカーのものが目についた。

また、金型職場の若い男性たちの必死の目つきと、プレス職場とバフ研磨職場の若い女性たちの白い作業着姿が印象的であった。特に、バフ研磨職場には 330 人(女性 70%)が 2 シフトで働くという壮観なものであった。また、バフ研磨職場といえば、粉塵が問題になるのだが、真っ白い作業着は全く汚れがついてなかった。岡林氏によると、相当に職場環境の改善には気をつけているとのことであった。

日本のモノづくりの良さが、ホーチミンの地で再現されているのかと思わされた。このような職場が維持され、ここで学んだ若者たちがいずれ自分たちの手で、こうした仕事を起こしていく時代になれば、基盤技術が脆弱とされる ASEAN、ベトナムにも新たな可能性が生じてくることは間違いない。

「ここでダメなら、われわれはない」と言い切った岡林氏たちのしていることは、自分たちの生き残りのためだけではなく、ベトナムの地に新たな可能性の芽を植え付けているのである。日本企業の東アジアへの進出も、新たな局面を迎えているのかもしれない。

(出典:新評論社発行 ベトナム／市場経済化と日本企業

監修(社)経営労働協会 関 満博氏・長崎 利幸氏 編)