

① 2013年8月に稼働したタナカベトナムの新工場。敷地面積は約4,000㎡、建築面積は2,600㎡／②パンチングマシンAE-2510NT。2014年12月に国際協力銀行(JBIC)の「海外展開支援融資ファンリティ」の一環で三島信用金庫との協調融資2,000万円を受け、導入した／③日本から移設したパンチングマシン2台／④ベトナム・ヴインフック省にあるタナカベトナムの新工場

ベトナムへ単独進出、生産移管

ゼロからのチャレンジ——板金加工から塗装・梱包までの一貫生産体制を構築

田中産業 株式会社

大手メーカー 3社のパートナーサプライヤー

1956年に農機具「小型エンシレージカッター」の製造・販売を行うメーカーとして創業した田中産業(株)は、その後、スチール家具・学校用家具などの製造をスタート。現在は主要得意先3社から、スチール家具、空調機器、工作機械の操作パネルの筐体・カバーなどの仕事を受注している。主要3社からの売上が全体の75%を占め、残りは海外からの輸入販売となっている。

同社の最大の強みは“対応力”。現在の主力得意先である大手電機メーカーには見積りに所要工数をすべて開示することで信頼を高め、「御社はパートナーサプライヤー。当社は10年後にもパートナーでいてくれるサプライヤーに仕事をしたい」と高く評価されている。ほかの2社に対しても常に誠意ある対応で信頼を得ており、その甲斐あって、リー

マンショック後に一時的に仕事量が落ち込んでも、2009年後半からは目がまわるような忙しさに転じたという。

リーマンショックから3年経った2011年、同社はベトナムに工場進出を果たす。当初は塗装・梱包のみを手がける計画だったが、2013年には新工場を建設し、板金加工から塗装・梱包までの一貫生産体制を構築した。しかもこれは得意先の要請があったわけではなく、同社単体での生産移管であり、中小製造業としては異例の取り組み。また、台湾のスチール家具メーカーの製品を輸入販売する商社的な事業も展開している。さらに円安が進行する現在の環境下では、海外メーカーとの連携による“アウト・アウト”(out-out)のビジネスモデルも模索している。

グローバル対応の取り組みについて、同社の営業活動を一手に担っている田中公典常務に聞いた。

生産移管を目指しベトナム進出を決断

2009年11月、リーマンショックから少しずつ立ち直りかけた頃、すでにベトナムに進出していた同業者の紹介で、田中常務はベトナムを視察した。これがベトナムとの縁の始まりで、同社はそれ以来、塗装要員としてベトナムから研修生を迎え入れるようになっていった。現在では本社工場の従業員48人のうちベトナム研修生は9人にのぼる。

しかし、せっかく時間をかけて教育しても、研修期間の3年が終わると帰国してしまう。「もったいなく感じました。帰国した研修生の働き口を確保してベトナムで何かできないか、それができればおもしろいのに」（田中常務）と考えるようになっていった。

さらに当時、日本の本社工場はパンク寸前。田中常務の積極的な営業開拓が功を奏したことで仕事量が増えており、新たな仕事をこれ以上取り込める余地はなかった。

「ちょうど、ベトナムでもつくれそうなシンプルな形状の商材がありました。日本のスチール家具メーカーへ納めている作業台で、当時、本社工場の生産量の15～20%を占めていました。この仕事をベトナムへ生産移管できれば、本社工場の生産能力にも余裕ができ、新しい仕事に取り組めるようになる。それに、当時の円高環境では、輸入販売によるコストメリットも期待できました」。

加工品質、賃料——思惑が外れ“仕切り直し”

田中周一社長と田中常務は話し合いの末、日系企業が運営するレンタル工場への進出を決断。2011年4月、「輸出加工企業」(Export Processing Enterprises:EPE※)のライセンスを取得し、ベトナム・バクニン省に新会社「Tanaka



常務取締役の田中公典氏

Vietnam Co.,Ltd.」(以下、タナカベトナム)を設立した。レンタル工場の建築面積は1,000㎡くらいだった。

「当初は、ベトナムに生産移管する作業台の抜き・曲げ・溶接までの加工はローカルのサプライヤーに委託し、当社は塗装と梱包のみを行う構想でした。以前、台湾の板金企業に仕事を頼んだときに良品が入ってきたのと、入居するベトナムの工業団地には日系の板金企業もいるので、当社は塗装だけを元研修生が対応すれば日本品質を実現できると考えました。しかし今思えば、考えが甘かった」。

日系・ローカルを問わず、現地で外注した板金製品は、シンプルな形状にもかかわらず寸法はいい加減で、作業台の足も上下・左右の取りちがえが頻発。全数検査をしなければ出荷できない品質で、日本の納入先から全数返品を受

※ 輸出加工企業 (Export Processing Enterprises : EPE)
ベトナムにおいて「輸出加工区内で設立され、操業している企業」または「工業団地内または経済区内で操業し、製品すべてを輸出する企業」のこと。

会社情報 (本社工場)

| | |
|-------|---|
| 会社名 | 田中産業 株式会社 |
| 代表取締役 | 田中 周一 |
| 住所 | 静岡県三島市長伏 155-33 |
| 電話 | 055-977-1836 |
| 設立 | 1956年 |
| 従業員 | 48名 |
| 事業内容 | 精密板金加工、パイプ加工、粉体焼付塗装、アSEMBリー、輸入販売 |
| URL | http://www.tanaka-sng.co.jp/ |

主要設備 (本社工場)

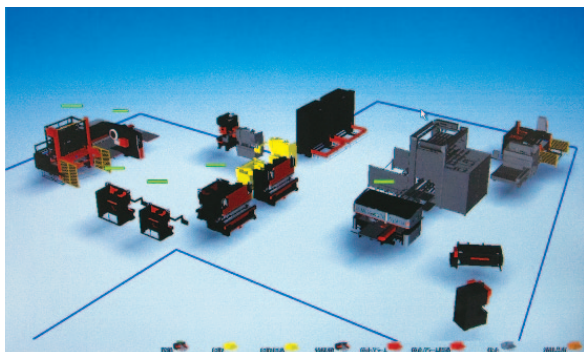
●パンチ・レーザ複合マシン:EML-3510NT+ASR-48M、LC-2012C1NT+AS-2512C1 ●レーザマシン:LC-2415αⅢNT+LMP-2412α ●ベンディングマシン:HDS-5020NT×2台、HD-5020NT、HDS-8025NT×3台、HDS-1303NT×2台など ●粉体焼付塗装

会社情報 (ベトナム工場)

| | |
|------|---|
| 会社名 | Tanaka Vietnam Co.,Ltd. |
| 住所 | Binh Xuyen Industrial Zone Huong Canh Town Binh Xuyen District Vinh Phuc Province,Vietnam |
| 電話 | +84(0)-211-3593-969 |
| 設立 | 2011年 |
| 従業員数 | 45名 |
| 事業内容 | 精密板金加工、粉体焼付塗装、アSEMBリー |
| URL | http://www.tanaka-sng.co.jp/vietnam.html |

主要設備 (ベトナム工場)

●レーザマシン ●パンチングマシン:AE-2510NT
●ベンディングマシン:HS-8025、HDS-8025NT、HDS-3512NT ●溶接ロボット ●粉体焼付塗装ライン(全長115m)



稼働サポートシステムvFactoryで表示した本社工場のバーチャルファクトリー画面



本社工場のプログラム室

けたこともあった。

さらに、日系企業が運営するレンタル工場の家賃の高さも計算外で、「5年間支払い続けたら新工場の土地・建物を買ってしまう金額」(田中常務)だったという。

当初の思惑がはずれ、一時は撤退も検討したが、日本の本社工場にはもはや、ベトナムへ移管した仕事を再び受け入れられるだけの余力はない。田中社長と田中常務は悩んだ末、「仕切り直し」を決めた。

“仕切り直し”により、レンタル工場ではなく自社工場で、塗装・梱包だけでなく板金加工から塗装・梱包までの一貫生産体制を構築することを決断した。コストは上がるが、全数検査のスタッフ3~4名を板金工程に配置換えして、社内で品質管理ができるようになるメリットの方が大きいと考えた。

板金加工から塗装・梱包までの一貫生産体制に

2012年12月にベトナム・ヴィンフック省に用地を取得、2013年8月に新工場の稼働を開始した。新工場の敷地面積は約4,000㎡、建築面積は2,600㎡。それでもベトナムの工場としては小規模な方だという。

板金加工を新たに手がけるにあたり、日本の本社工場からベンディングマシンを2台移設したが、それ以外の設備

はすべて現地で調達。当初の生産設備は、レーザマシン1台、日本から移設したベンディングマシン2台、中古のプレスマシン6台、溶接ロボット1台、粉体焼付塗装ラインなど。その後、2014年12月に国際協力銀行(JBIC)の「海外展開支援融資ファシリティ」の一環で三島信用金庫との協調融資2,000万円を受け、パンチングマシンAE-2510NTとベンディングマシンHS-8025を増設した。

タナカベトナムのスタッフは現在、田中社長を含め45人。このうち日本人は、月3回ほど通う田中社長と、常駐している経営幹部2名。そのほかはすべてベトナム人スタッフで、本社工場の元研修生が4名、残り38人は現地採用のスタッフとなっている。

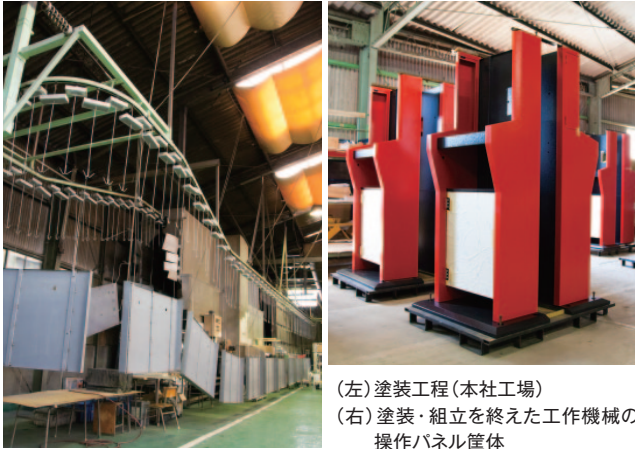
円安の影響——国内は付加価値改善、ベトナムはグローバル対応を目指す

新工場を立ち上げてから2年。為替が円安に振れていることもあり、当初の計算とはちがってきているが、少しずつ経営体質は改善している。

田中社長は「軌道に乗せられれば、なんとかかべいできると思っています。しかし円安の影響を大きく受けているので、ベトナムでも高いコスト意識をもってほしい。本体の経営は



①パンチ・レーザ複合マシンEML-3510NT(左)と工程統合マシンLC-2012C1NT(右)
②曲げ工程(本社工程)



(左) 塗装工程(本社工場)
(右) 塗装・組立を終えた工作機械の
操作パネル筐体

常務に任せ、私はタナカベトナムに張りついて管理面を充実させていく必要があるでしょう。現地ですべて活動しながらでないとわからないことがたくさんありました。この歳になってずいぶん勉強をさせてもらいました」と語っている。

田中常務は「今は円安に振れてきているので、輸入販売のビジネスからすると不利。それなら頭を切り換えて、今度は日本国内で利益を出せるようにしていかななくてはなりません。それで今は、付加価値を高めるため、ノウハウが必要な冷凍庫の槽の組立工場を新設する計画も進めています」。

「また、タナカベトナムの生産品目は今のところ100%、日本向けの仕事ですが、今年12月に『ASEAN経済共同体』が発足すればベトナムの生産拠点の重要性が増すことは確実。今後は“アウト・アウト”(out-out)も視野に入れ、グローバルに仕事を取り込んでいくことを目指したい」。

「それと、私の個人的なネットワークを通じて、台湾のスチール家具メーカーとコラボし、2013年から日本国内への輸入販売も手がけています。当時は円高だったので年間2億円超の取引がありましたが、今は円安で発注自体が止まってしまった。それで今は、日本への輸入販売だけでなく、タナカベトナムで台湾ブランドのスチール家具を製作し、メキシコや米国、オランダなどへ輸送するような仕事の話も持ち上がっています」と語っている。

ベトナム国内での取引拡大については「その発想は自然だと思いますが、タナカベトナムのライセンスが『輸出加工企業(EPE)』という点がネックになっています」という。

EPEライセンスの企業は税法上、外国企業とみなされ、EPEが外国と物品を輸出入をする場合に、関税が免税の対象になったり通関検査が免除されたりするメリットがある。その一方で、EPEとベトナム領土内との取引の際には、日本以外の外国へ輸出する場合と同様の関税や煩雑な通関

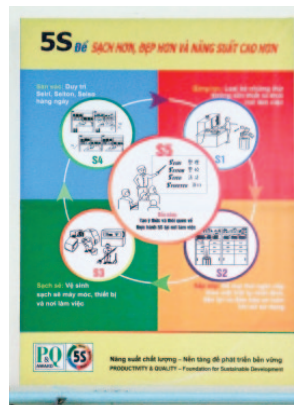
手続きが発生することになる。

「当社はベトナムにいながら外国企業です。そのためベトナム国内に小さな得意先を増やしても管理工数がかかるばかりで、現地の営業が対応しきれなくなります。むやみに拡大しても足もとをすくわれるだけですから、地に足をつけながら対処していく必要があります」。

品質の安定化が最大の課題

「最優先課題は、タナカベトナムの生産品質の安定化。自社工場をもち、社内で一貫生産に対応できるようになったことで、ローカル企業よりは品質が上がりましたが、本社工場には遠く及ばない。この状態のまま事業を拡大してもトラブルを引き起こすだけです。ですから今は、日本から様々な課題を与えながら、タナカベトナムとしてたしかな品質を生み出すためのノウハウを構築する必要があります」。

「品質向上を目指すとき、最も大きな障害は人材の流動性です。現地採用の一般ワーカーは、ホーチミン大学やハノイ大学といったベトナムの一流大学の出身者やポリテクセンターの卒業生、研修生として日本に来るような人々とは根本的に性質がちがいます。一般ワーカーは、その地域の賃金相場(タナカベトナムの場合は月3万円超)から逸脱してはいけないという暗黙のルールがあり、モチベーションも定着率も高くありません。日本で教育しようにも、一般ワーカーを連れてくるためには受け入れる側が計画書を提出して行政の許可を得る必要があるなど、込み入った手続きが必要になります。そうした中、日本流のやり方で品質の安定化を図るというのは容易ではありません。現地の教育プログラムの充実や、ワーカーが変わっても品質に影響しないモノづくりのシステムづくりを目指す必要があります。そのうえで、当社がグローバル市場へと打って出る拠点として育てていきたいと考えています」。



タナカベトナムの工場内には5S推進のポスターが貼られている



得意先開拓を目指し、ベトナムで開催された公共展にも出展している