

ASEAN拠点の戦略的活用¹

(下) 中小企業の展開

善本 哲夫

東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター

[E-mail: yoshimoto@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp](mailto:yoshimoto@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp)

要約：本報告は、ASEAN 拠点の戦略的活用の調査として、『赤門マネジメント・レビュー』3巻11号に掲載した「ASEAN 拠点の戦略的活用(上)再生と再編」の続編である。

今回の調査では、日系企業の ASEAN 拠点に部材料を供給する中小企業の ASEAN 展開にも焦点を当てた。ここでは積極的な海外展開を進める2社のケースを紹介する。2社には、二つの共通点がある。第一に顧客企業に歩調を合わせ、迅速に海外展開をしたこと、第二に ASEAN 拠点を戦略的に活用するために、国内マザー工場が開発と量産機能を保持し続け、海外拠点とうまく連携する仕組みを持っていること、である。国内マザー拠点と ASEAN 拠点の分業関係をいかに構築しているのかを基軸に、I では ASEAN 拠点の製品再現能力の構築、II では ASEAN 拠点への迅速展開、を述べる。

キーワード：棲み分けと共生、国内工場の量産維持、経営資源の配分

¹ 本報告は、科学研究費「中国製造業の国際競争力と日本企業の開発、生産戦略 アーキテクチャの視点から」(プロジェクト番号:040700000119)の一環として、2003年12月、2004年2月に行った ASEAN 進出日系企業の各拠点の調査をもとに作成されている。2003年12月の調査チームは、下川浩一先生(法政大学経営学部名誉教授)、藤本隆宏先生(東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター・センター長)を中心に自動車メーカー及び自動車部品メーカーへのインタビュー及び工場見学を行い、2004年2月は新宅純二郎先生(東京大学大学院経済学研究科助教授)を中心に電子・電機機器メーカーへのインタビュー及び工場見学を行った。また、本報告は、日本機械輸出組合発行『中国等アジアの分業戦略』2004年8月、の善本執筆部分をもとに、加筆・修正したものである。調査にご協力いただいた各企業の方々に、この場を借りて御礼申し上げます。

はじめに

I ASEAN 拠点の製品再現能力

II ASEAN 拠点への迅速展開

おわりに

はじめに

本稿は『赤門マネジメント・レビュー』3巻11号での調査報告の続編である。今回は、ASEANに進出した中小企業の事業展開を報告する。

中小企業金融公庫調査部のレポートのように、「中国」の台頭により日系企業の国際分業構造が再編・転換期にあり、中小企業の事業展開も大きく変化してきたとの指摘がある。² 主要顧客が中国へ生産シフトすると同時に、中国拠点を設立する中小企業も多い。確かに、進出要請があるにせよ無きにせよ、ビジネス・チャンスを掴むためには顧客立地の近隣に進出することが一般的に重要になる。しかし、中小企業にとって重要な課題は、進出先がASEANであれ、中国であれ、大企業に比べて資金面・人材面で相対的に少ない経営資源をどのように活用し、オペレーションを進めることができるかにある。希少な資源を活用する仕組み作りができていなければ、中小企業の海外拠点設立は、大企業の国際分業再編の波に流される単純な顧客追随型になってしまう。ASEAN及び中国における立地特有の諸問題（経営環境にかかわる進出先の市場特性、賃金、インフラ等）が、中小企業の現地オペレーションに大きな影響を与えるにせよ、効率的な資源活用ができなければ、進出先がどこであれ、事業継続は難しくなる。

本報告は、ASEANで成功している中小企業の海外展開のありようを紹介する。本報告が事例とする2社の展開は、当該事例とする企業や経営環境（立地、顧客など）固有の要因もあるが、中国をはじめとする他地域で事業展開を行う場合にも重要な示唆があるように思われる。

事例は、オキツモ株式会社（以下、オキツモと呼ぶ）、ソーデナガノ株式会社（以下、ソーデナガノと呼ぶ）の2社を取り上げる。オキツモとソーデナガノの主要顧客は、それぞれASEAN域内に大きな生産基盤を構築している企業である。オキツモはモータバイクメーカーに、ソーデナガノはハードディスクドライブメーカーに、それぞれ部材料を供給している。両社はビジネス・チャンスに対する敏感な嗅覚を持って迅速にASEAN展開をした。

ケースの2社はともに、国内工場で量産機能を維持している。この量産機能が、国内で開発した工程・製品の迅速な海外拠点への展開と生産の安定化の生命線になっている。国内に

² 中小企業金融公庫調査部（2003）『電気・電子機器産業におけるアジア各国間の分業構造の変化と日系中小企業の対応—日系大企業の国際的調達・生産戦略への対応』No. 2002-7。

【フィールド調査報告】ASEAN 拠点の戦略的活用（下）

開発と量産の両機能を持つことで、ASEAN 拠点からフィードバックされる問題を素早く解決することができている。そして、2社は開発を国内で、量産を海外で、といった棲み分け的な垂直分業を行っていない。開発機能と量産機能を国内・海外でうまく組み合わせる経営資源の配分を行っている。

I ASEAN 拠点の製品再現能力

ここでは、耐熱塗料の国内トップメーカーであるオキツモの海外展開を見る。今回の訪問先は、タイにある Okitsumo International (Asia) Co., Ltd.である。本ケースは、オキツモの基盤となるビジネス・モデルをうまく活用するための国内分業体制について紹介する。

オキツモの概要

オキツモは耐熱塗料の製造・販売を主力とする特殊塗料メーカーである。1937年にラッカーの製造、販売を大阪で開始し、1935年に三栄化学工業所、1945年に大重精工を設立した。その後、大重精工を三重油脂化工に改称した。1954年に三重油脂化工と三栄化学工業所を合併した。1987年に三重油脂化工から現在の社名に変更した。

本社は三重県名張市にあり、資本金は9981万円である。主力生産品目は、耐熱塗料、光触媒塗料、フッ素樹脂塗料である。販売先は、東芝、三洋電機、シャープといった家電メーカー、トヨタや日産など自動車メーカー、ホンダ、スズキといったモータバイクメーカーなど、幅広い。

オキツモのビジネス・モデルの中心は、顧客が求める塗料の性能・機能を細かく実現する顧客対応にある。耐熱塗料は、ユーザーによって多種多様な性能・機能が求められる製品である。

オキツモのアジア展開

1：オキツモのアジア生産拠点の設立³

オキツモの海外進出は、技術供与によって行われることが多かった。1986年に台湾の三彩加工股有限公司、永記造漆工業股有限公司に耐熱塗料の技術供与を行い、1987年韓国の現代ペイント社、インドの Addisons Paint & Chemicals Ltd. に技術供与を行った。オキツモが自社工場を最初に設立したのはアメリカであり、Okitsumo USA Inc.を設立した。アジア展

³ オキツモの海外展開について、山中克敏 (2004)「中小企業の国際化—O社の海外展開を中心に」『同志社大学大学院商学論集』39(1), 123-151、を参照。オキツモの技術供与から直接投資までの歴史的流れが詳細に述べられている。

開が本格化するのは1996年にタイで Okitsumo International (Asia) Co., Ltd. を設立してからである。その後、1998年韓国に Korea Okitsumo Inc.、2003年中国に中山奥綺斯摩塗料有限公司を設立するなど、アジア域内の拠点設立を進めた。今回調査を行ったのは、タイの子会社である Okitsumo International (Asia) Co., Ltd. であり、以下ではその概要を述べる。

2 : Okitsumo International (Asia) Co., Ltd.

Okitsumo International (Asia) Co., Ltd. (以下、OIA と呼ぶ) はオキツモのタイ生産子会社であり、1996年に設立された。所在地はバンコク市内より北東約140キロのプラチンブリ県304工業団地内である。耐熱塗料の販売先は、タイ進出の日系企業がメインであり、家電メーカー(電子レンジ工場など)や、モータバイクメーカーである。特に、タイでのモータバイクの需要拡大により、マフラー部耐熱塗料の販売は急成長している。OIAの売上高(単位は baht) は、1996年から2003年の8年の間に約40倍と順調に伸びている。

OIAが顧客(家電メーカーやモータバイクメーカー)に納入する製品は、すべてオーダー製品の特徴を持ち、汎用品はない。各社の要求に基づいて生産が行われる。オキツモのビジネス・モデルは顧客対応がベースであるため、国内でのユーザーが海外進出を進展させている結果、求められる性能・機能をタイムリーに製品開発に落とし込むためには、同社も海外進出を行うことが必須であった。OIAの堅調な業績の背景には、日系企業のタイ進出に歩調を合わせ、迅速に顧客のニーズを収集し、対応する生産体制を設けた点にある。

ASEANにおけるモータバイク生産の拡大

OIAの主要顧客は、モータバイクメーカーである。ASEANは市場規模は大きく、日系モータバイクメーカーは各国に生産拠点を持つ。オキツモの進出先であるタイにはカワサキ、スズキ、ホンダ、ヤマハの国内メーカー全てが進出している。OIAは、タイだけではなく、ASEAN域内の多様な日系モータバイク生産拠点に供給を行っている。また、顧客は日系メーカーだけではない。現地ローカルメーカーへの供給も行っている。

タイのモータバイク市場は数量規模にして1995年の約140万台から、1998年の約50万台にまで落ち込んだ時期があった。その後、1999年に約60万台、2000年約80万台と順調に回復し、2003年は約170万台であった。⁴

ASEAN域内のモータバイク市場規模は大きく、特にタイはインドネシアとともに ASEAN

⁴ タイにおけるモータバイクに近況や調査結果については、藤本隆宏・下川浩一(2004)「ASEANにおける二輪と四輪産業の近況—中国との比較研究の視点から」『赤門マネジメント・レビュー』3(2), 63-86、を参照されたい。

【フィールド調査報告】ASEAN 拠点の戦略的活用（下）

域内におけるモータバイク生産の一大拠点であり、国内の主要モータバイクメーカーを顧客としていたオキツモにとっては、タイ進出がビジネス・チャンスの拡大であった。

モータバイクに使用される耐熱塗料は、耐熱性だけでなく耐久性・耐油性・耐ガソリン性が求められる。また、モータバイクはマフラーやブレーキがデザインの一部となっており、当該部品に使用される耐熱塗料には、上記コーティング機能に加え、外観デザインも密接に関わってくるため、ツヤやカラーなどが同時に重要となってくる。つまり、モータバイクが使用する耐熱塗料は、各モデルやメーカーが求めるデザイン、耐久性、そして生産性などによって多様な仕様変更やスペック改良が常に求められる製品である。

オキツモの塗料は、直接モータバイクメーカーに供給されるわけではない。マフラーやその他、モータバイク部品メーカーに供給されるわけだが、モータバイクのデザイン及びコーティング機能の重要性から、開発とスペック決定についてはオキツモとモータバイクメーカーが直接やりとりを行っている。

耐熱塗料ビジネスの基盤が顧客ニーズに合わせた製品を生産・供給することにあるため、OIA の主要な役割のひとつは、生産であると同時に、ASEAN 各国のモータバイク生産拠点からの情報収集にある。顧客との空間的な立地密着性が情報収集のスピードを早くする。

国内工場への開発資源の集中

オキツモによる製品開発の基本は、オキツモの技術者が顧客製品の開発段階に参画し、仕様変更要求を自らの塗料開発に落とし込んでいくことにある。オキツモの技術者は顧客と問題解決を共同作業で進めていく。つまり、開発の段階で仕様や機能の大半が決まってくる。

塗料の原材料は、樹脂、顔料、溶剤の三つに大きく分類できる。塗料の生産プロセスは、前練り工程⇒分散工程⇒調合工程⇒調色工程⇒充填工程、である。一見すれば、オキツモの生産ラインは単純である。しかし、オキツモ製品を他社が作り出すためには、ラインの模倣では実現することができない。オキツモのノウハウは、原材料の調合にあり、どのような原材料をどのように配合するかがポイントとなる。オキツモが耐熱塗料のトップメーカーであるのは、この配合のありようにある。耐熱塗料で ASEAN 及び中国のローカルメーカーが育たない及び、オキツモが競争力を持っているのは、ここにある。開発は国内工場の役割であり、原材料の調合はここで決定される。国内工場は、オキツモグループ全拠点の開発工場としての機能を持つ。この国内工場での集中したノウハウ蓄積が、海外生産子会社（OIA）の生産・販売機能を活用するためにも重要になってくる。OIA に R&D 機能を持たせる方向性も模索されているが、今のところ調合能力は備わっていない。⁵

⁵ ただし、近年は OIA は家電関連向け耐熱塗料について、独自で若干のアレンジ・改良をすることが

また、国内工場が量産機能を持つことで、開発した製品を OIA で生産できるかどうかの検証が可能になる。耐熱塗料の開発をスムーズに行い、海外展開するために、量産が国内で、空間的に同じ場所で継続されている。

OIA を含め、オキツモの海外拠点が使用する耐熱塗料用原料の大半は、日本からの輸入である。原料が日本製であることも、国内工場を開発拠点とせざるをえない背景である。しかしながら、中小企業であるオキツモにとって、国内でノウハウを維持する意味は、上記原料原産地の問題以上に大きい。中小企業にとって、希少な開発資源を国内と海外に振り分けて持つリスクは大きい。オキツモは国内に開発機能を集中管理、維持することで、経営資源を有効活用することができる。また、OIA に開発機能を移管することと、配合などノウハウ流出のリスクが高くなる。

OIA の情報収集、製品再現能力と問題解決フィードバック

開発資源を国内工場に集中する以上、OIA は現地顧客の仕様要求を正確に国内工場にフィードバックすること、また、開発された製品を正確に再現することが重要になる。特に OIA が持つ製品再現能力が重要になってくる。つまり、OIA は国内工場から届く耐熱塗料の配合を忠実に再現する必要がある。プロセス系の製品は生産立地が変われば、開発段階でのスペック・性能を再現することが難しい。OIA が現地顧客のスペックや仕様変更要求を収集し、国内工場が配合等を決めたとしても、求められる性能が出せない製品では、ビジネスにならない。国内工場の開発機能を活かしながら、海外ユーザーの満足を得る耐熱塗料を供給するためには、OIA が情報収集能力と高い製品再現能力を持つことが肝要となってくる。この能力が実現することで、国内における開発と海外顧客情報とが効果的に結びつくわけである。

OIA は顧客との密接な情報のやりとりから、求められるスペック・性能を国内工場にフィードバックする。国内で開発を終え、迅速に OIA に展開する。OIA はレシピに基づいて、正確に耐熱塗料を再現し、現地顧客に供給する。問題が発見されれば、すぐに国内にフィードバックし、対応する。少ない開発資源を有効活用するためには、こうした開発集中化とフィードバックサイクルの素早さがきわめて重要になる。確かに OIA で問題解決や調合を独自で行うことができれば、顧客対応のスピードは速くなる。しかし、国内工場も国内需要品の開発を行う。海外工場で同様の開発を行うことは、中小企業として重複投資のリスクが大きくなる。

こうした重複投資を避けるためにも、OIA の製品再現能力と国内・海外拠点の密なやりとりが重要になってくる。海外子会社の再現能力が高ければ高いほど、希少な開発資源を一極

可能にはなっている。

【フィールド調査報告】ASEAN 拠点の戦略的活用（下）

に集中することができ、国内でノウハウを管理できるし、また技術の他社や海外への流出を防ぐことができる。

まとめ

オキツモの海外展開は技術提携から始まっているが、提携先では顧客の変化に対応できず、同社の顧客対応型のビジネスがうまく機能しない状態であった。海外子会社を設立することで、ユーザーの細かい要望に対応することが可能になった。海外子会社が集める情報が国内にフィードバックされ、製品開発が行われる。

繰り返しになるが、モータバイク用の耐熱塗料は、汎用品ではなく多様な顧客別・製品別仕様変更が求められる製品である。オキツモのビジネスはこうした多様な顧客の要求に答えることがベースであり、また強みでもある。開発資源を集中することで、顧客対応能力をさらに向上、維持することができる。

制限のある経営資源の中で、顧客ニーズにうまく応えるためにオキツモが行ったことは、国内工場の集中型開発体制と海外工場の情報収集能力及び製品再現能力を連携する仕組み造りである。

II ASEAN 拠点への迅速展開

ここでは精密プレス部品メーカーであるソーデナガノのアジア展開を見る。今回の訪問先は、シンガポールのヘッド・オフィスである Soode South East Asia Pte. Ltd. と、生産拠点である Soode Optik Pte. Ltd. である。多様な精密加工部品を生産するソーデナガノであるが、特に HDD（ハードディスクドライブ）産業との関連におけるオペレーションのありようを中心に調査を行った。

ソーデナガノの概要

ソーデナガノは精密プレス加工及び精密鍛造プレス加工技術を軸にした、弱電関連パーツ、OA 関連パーツ、情報機器（HDD 等）パーツを主要生産品目とする企業である。1963 年に早出製作所として創業し、1993 年に現在の社名に変更した。本社は長野県岡谷市にあり、資本金は 8000 万円である。事業内容は精密プレス部品製造と精密鍛造プレス部品製造であり、主要生産品目は弱電関連パーツ、自動車車載パーツ、OA 関連パーツ、情報機器（HDD 等）パーツ、光学パーツ、F・D・B モーターパーツである。

国内に 3 拠点（本社工場、第 1 工場、第 2 工場）、ASEAN に 10 拠点（インドネシア、シンガポール、マレーシア、タイ）を展開している。

ソーデナガノのアジア展開

ソーデナガノのアジア展開の歴史はシンガポールのローカルメーカーとの合弁である Soode Optik Pte. Ltd. の設立から始まる。展開する 10 の海外工場の内訳は、シンガポールに、Soode Optik Pte. Ltd、マレーシアに Soode Johor Sdn Bhd. Plant. 1、Soode Johor Sdn Bhd. Plant. 2、Soode Enal Malaysia Sdn Bhd.、インドネシアに Padma Soode Indonesia、PT. Senjaya Soode Precision、PT. SA Engineering Indonesia、タイに Soode Nagano Thailand Co., Ltd.、S.I.Tech Co., Ltd.、である。

モータや HDD 関連部品など、生産品目が違っている場合もあるが、主にソーデナガノの ASEAN 域内工場は工程別に機能分業し、ネットワーク化している。例えば、HDD 関連の部品では、Soode Johor Sdn Bhd. Plant. 1 でプレス加工を行い、二次加工のバリ取り、表面処理や研磨は Soode Johor Sdn Bhd. Plant. 2 で行っている。この 2 工場の協業作業は、最近になって取り組まれたことである。以前にこうした協業はなかった。Soode Johor Sdn Bhd. Plant. 2 の位置づけは、日本から送られてきた部品の二次加工を行う工場であった。二次加工は検査工程で人件費がかさむ。その結果、日本から二次加工の移管先として Soode Johor Sdn Bhd. Plant. 2 が位置づけられていたわけである。現在は量産の迅速な海外移管の必要性から、各海外拠点の経営資源をうまく活用する傾向にあり、ネットワーク化が進んでいる。

ハードディスクドライブ産業とソーデナガノ

ソーデナガノはハードディスク関連部品を ASEAN 域内で生産し、供給する。ASEAN 域内はハードディスク事業（以下、HDD 事業とする）の完成品であるドライブから部品までが集積する一大生産地域となっている。米系ドライブメーカーであるシーゲート・テクノロジー（Seagate Technology）のシンガポール進出をきっかけに、多様なドライブメーカーが ASEAN に進出した。「進出が進出を呼ぶ」状況が作り出され、ASEAN 域内にクラスターが形成された。⁶

HDD のような先端製品であり、また速い製品開発スピード・市場導入スピードが求められる製品では、ドライブメーカーと部品メーカーとの間での密接な情報交換と問題解決作業が重要になってくる。部品メーカーはドライブメーカーの立地に近接して事業を展開することになる。一日の生産台数が数十万単位の HDD は生産量の増減変動も大きく、部品メーカ

⁶ 以下、HDD 産業のアジアシフトや動向については、今回の調査を共に行った天野倫文・加藤寛之 (2004) 「グローバル戦略の展開と競争優位—HDD 産業に見る東アジアにおける日米企業の戦略分析」『一橋ビジネスレビュー』52(3), 86-101、の成果をもとに作成されている。天野・加藤両氏によって、HDD メーカーによるクラスター形成への積極的な関わりや現地サプライヤーの育成など、ASEAN における HDD 産業の内実が明らかにされている。

【フィールド調査報告】ASEAN 拠点の戦略的活用（下）

一はその変動に対応することが求められる。また、技術変化のスピードが速いため、その対応や技術的な問題つぶしをドライブメーカーとともに進める必要性がある。ソーデナガノは、HDD メーカーが積極的に形成するクラスターに参入し、その内で迅速に事業展開する。

単純にクラスター内に立地することだけでは、形成された HDD 生産ネットワークに参加することはできない。HDD 用部品は、ミクロンオーダーの精度を必要とする。ソーデナガノはクランプなどを高い精度をもって生産することができる能力を持つ。

国内工場の量産維持と工程開発

アジア展開を拡大する傾向にあるソーデナガノだが、国内生産の全面的な海外移管については、否定する。国内工場は現在でもマスコプロを継続して行っており、その大きな理由は二つある。第一に、国内にユーザーが存在していること。第二に、国内工場をなくすことで、問題発見・解決の迅速なフィードバックが実現できなくなる。特に、第二点が重要であるという。

精密プレス加工及び精密鍛造プレス加工で特に肝要になるのは、「工程能力」である。工程能力とは、製品の品質・規格に対する工程のバラツキの大きさを表す。ソーデナガノは国内で問題を潰しておき、量産が安定した段階で海外工場に生産移管する。つまり、工程能力の安定化が本社工場の大きな役割となっている。

ソーデナガノのノウハウは、工程開発にある。ミクロンオーダーの切削加工部品をプレス加工で量産化するなど、新たなプレス加工技術の開発は、この領域に含まれる。工程開発には、日本本社に3名の工程開発メンバーがいる。本社で新たな工程開発を行い、海外に展開していく。新しいプレス加工技術を開発し、量産化を実現することによって、ビジネスの幅が広がっていく。

この工程開発が工程能力の安定化に大きな影響を与える。開発された工程によって工程能力に違いが生まれる。工程開発と工程能力の安定化は互いにリンクしている。つまり、国内で量産を継続して行うことが、新しい工程開発を生み出し、工程能力を安定化させる基盤であり、国内工場から ASEAN 拠点への迅速な量産移管を可能にする。

加速する ASEAN 拠点への技術移転スピード

ソーデナガノの ASEAN 拠点におけるオペレーションの基本は、ドライブメーカーが要求する生産数量を素早く供給すること、また、顧客情報を収集することにあつた。開発資源は国内に集中させていた。ただし、こうした取り組みも、HDD 産業の技術変化スピードが加速している結果、様相が違ってきたのも事実である。HDD 産業のライフサイクルスピード

は速く、ソーデナガノが問題解決に費やすことができる時間は短い。量産の海外移管のタイミングが遅くなればなるほど、HDD 産業のスピードに乗り遅れることになる。海外での迅速な立ち上げを実現するためにも、これまでの日本工場の機能を ASEAN 拠点に素早く移管することが必要になった。

ソーデナガノの量産化までのプロセスを4段階に分けると、① 設計・試作、② 量産試作、③ 量産金型での試作、④ 量産、となる。2002年頃までは、すべてのプロセスを国内で行い、安定した段階で海外工場に移管していた。ところが、近年は①と②は日本で行い、③の段階から海外移管を行い、量産は海外工場で垂直立ち上げを行っているという。量産が安定した段階から移管していたのでは、HDD 産業のスピードに乗り遅れることになる。ソーデナガノは ASEAN への技術移転のスピードを速めることで、対処しようとする。その結果、問題解決サイクルを速くすることが重要なポイントとなってくる。国内にマスコ機能を持つ意味は、ここにもある。国内に量産段階での問題評価機能があるからこそ、ASEAN 拠点でおきた問題に素早く対処することが可能になってくる。HDD の進化スピードと、自社の経営資源配分のバランスを考慮しながら、国内工場から ASEAN 拠点への技術移転スピードを巧みにコントロールしている。

まとめ

ソーデナガノは国内工場が工程開発と工程能力の作り込みを行い、ASEAN 拠点に迅速に展開する仕組みを構築している。しかし、この仕組みを固定的なものせず、HDD の進化スピードに合わせて、ASEAN にも早い段階から技術移転を進める柔軟性を持っている。中小企業であるソーデナガノの経営資源は、大企業のように潤沢ではない。経営資源の配分をうまくバランスさせながら、クラスター内に立脚して事業展開している。

変化スピードの速い製品に対して、迅速な量産立ち上げが重要になってくる。国内で量産機能を維持することで、新たな工程を開発することができ、また、問題解決サイクルを速くする。その結果、ASEAN 拠点の迅速な量産立ち上げが可能になる。安定化する工程能力を早期に生み出すことができればできるほど、ASEAN 拠点への量産移管スピードを速くすることができる。ソーデナガノは国内工場に工程開発のノウハウを集中的に蓄積する。顧客の変化に合わせるために全てを ASEAN に移管するのではなく、国内に残す必要があるものが何かを明確にしたことが、ASEAN への迅速展開を支えている。

おわりに

本報告は、2社の中小企業の ASEAN 展開を紹介した。I ではオキツモの事例から、国内工

【フィールド調査報告】ASEAN 拠点の戦略的活用（下）

場への開発資源集中とタイ工場の製品再現能力について述べた。II ではソーデナガノの事例から、国内・ASEAN 拠点間の連携と ASEAN 拠点への迅速な技術移転について述べた。

両社ともに、顧客の拠点立地の近隣に進出しながら、開発を中心とした経営資源を国内に集中させていた。家電事業に代表されるように、ASEAN 及び中国市場において開発拠点を設立する重要性が指摘されている。しかし、中小企業の場合は違っている。経営資源が大企業と比べて相対的に潤沢でない以上、何が現地で必要であるかを見極めて、効果的に資源を配分することがポイントとなる。経営資源を有効活用するために、オキツモは耐熱塗料の配合を中心に開発資源を国内に集中させ、OIA で高い製品再現能力を構築した。ソーデナガノは顧客製品の進化スピードにあわせて資源配分バランスを変えながらも、量産機能を国内工場に残すことで自社ビジネスの核となる工程開発と工程能力の評価をできるようにしている。

国内に何を残し、ASEAN でどのようなオペレーションをするのか、この見極めと決断が必要になる。オキツモやソーデナガノの事例と同じく、国内工場の量産機能を維持し、海外工場をコントロールする仕組みをベアリングメーカーであるミネベアは早い時期から構築している。ミネベアでは、ASEAN 拠点の生産管理を国内工場が担う。⁷ 現地で生じた技術問題等を解決するために、国内工場が海外拠点と同じ量産ラインを持つ。こうして海外拠点を遠隔コントロールすることが可能になる。

ミネベアや、本報告の事例 2 社から、ASEAN の事業展開では国内工場と海外工場をどのような仕組みで連携させるのかがポイントになっていることがわかる。顧客企業の海外シフトによる国内空洞化問題に直面し、国内工場を縮小するかどうかで悩む中小企業もある。「国内か海外か」の二者択一的な決定が下される場合もあるだろう。オキツモ、ソーデナガノを見る限り、国内工場が量産機能を持つ意味は大きい。両社は、国内と海外拠点を機能分化させながらも、両拠点の「統合力」を発揮できる基盤や仕組みを築いていた。この統合力によって国内と海外の空間的距離を感じさせないほどの素早い事業展開と問題解決サイクルが実現している。つまり、「棲み分け」の背景に「共生」の仕組みが同時にある。どちらが主役となるかにおいて、国内と海外は競争関係にあるが、空間的、役割的に棲み分けることで共に生きる道を探る。しかし、それだけではなく、互いに助け合ってもいる。棲み分けと共生のありようは、外部環境の変化に合わせて修正されていく。両社に共通していることは、資源配分において、国内に開発機能と量産機能を維持している点である。空洞化問題や海外展開を考える上で、この国内への資源配分の事例から得られる示唆は大きい。

⁷ミネベアによる ASEAN 拠点の生産管理について、日本機械輸出組合発行『中国等アジアの分業戦略』2004 年 8 月、を参照されたい。

[2004年12月23日受稿; 2004年12月24日受理]

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 3巻12号 2004年12月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>