

「スーパー下請け」を目指す

ベトナム工場との連携でお客さま価値を“協創”する



株式会社 大島
専務取締役
かなめ
大島 要 氏



株式会社 大島
代表取締役
とおる
大島 亨 氏

株大島は、小ロット・高品質・短納期を実現する精密板金加工と、大量生産に欠かせないプレス加工を武器として、播州地方で強い存在感を放っている金属加工企業。2017年に創立30周年を迎えた。

多様化するニーズのなかで、現在では①半導体製造装置などの産業機器製品向け各種制御盤、②最先端の特殊電源装置向け制御機器、③自動サービス機、④太陽光発電・風力発電のパワーコンディショナー用ブレーカー・開閉器、⑤食品加工向け計量器など、⑥検体検査装置——と、大きく6業種をカバーしている。

2006年にはベトナム・ホーチミン市内に造成された輸出加工区 (EPZ) に SAIGON METAL PROCESSING

CO.,LTD.を設立。現在では従業員数も140名に増え、5年前から黒字転換。営業利益率が20%超となり、利益率では日本本社を上まわるまでに成長した。

現在、大島グループの従業員総数は200名で、売上高も20億円にせまる勢い。2008年のリーマンショックで受注量は半減し、高齢社員やパート社員を待機させ、一般社員の賃金カットで苦境をしのいだ。その後1年でV字回復、それを機にカットした社員の給与をさかのぼって全額支払った。

こうした試練を経て、グループ年商20億円弱を達成した大島亨社長と、ベトナム事業を発足当時からリードしてきた大島要専務に、これからの課題について話を聞いた。

■最近増収増益で推移

——景気回復局面が「いざなぎ景気」を超えて戦後2番目の長さとなりましたが、御社の業績はいかがですか。

大島亨社長 (以下、大島社長) おかげさまで、ここ数年

は年率5~9%で増収増益基調が続いており、景気回復の力強さを感じています。

3年前にSheetmetal誌の「視点」に「板金の市場規模は4兆円。板金業界の再編が加速して、業界の企業数は



㈱大島の本社工場



生産管理システムAPC21とMARSの現場端末



工程管理板(右)で設備の稼働状況を確認できる

1万社を割り込む。そして年商10億円が境目となり、2極化が進む」といった記事が掲載され、大いに刺激を受けました。当時、当社の年商は8億円強。何と少しでも10億円を超えないと再編の渦に巻き込まれると奮起し、リーマンショック以降から取り組んできた営業開拓を強化しました。

その結果、得意先を毎年増やし、売上高を5,000万～6,000万円ずつ上積みしてきました。それまで20社だった得意先は現在45社と倍増させることができ、年商も11億円超えを実現しました。

—どんな業種が伸びていますか。

大島社長 やはり半導体製造装置関連に勢いがあります。この分野の仕事だけで、売上比率35%を占める月もあります。そのほか、ロボット関連、食品機械、医療機器など、当社が得意とする6業種で好調を持っています。

当社は航空宇宙と鉄道車両を除く大半の業種の仕事を手がけています。リーマンショック前までは得意先が20社あまりで、そのうちの3～4社が売上全体の大半を占めていました。今は得意先が増えたことで、いろいろな業種・得意先を開拓でき、必然的に1社あたりの売上比率は下がり、好調な業種、現在は不調でも将来性がある業種からバランスよく受注して、企業体質が強くなりました。

■リーマンショックが転機

—リーマンショック後、営業開拓に力を入れるきっかけとなった出来事は何ですか。

大島社長 2008年のリーマンショックで仕事量が半減し、高齢者・嘱託社員・パートの方には待機していただき、正社員のみなさんには15%の賃金カットを行い、耐えてもらいました。当社にとって初めての経験でした。

これを契機に社員とも危機感を共有でき、1年後にはV字回復、純利益も黒字化しました。そこで、1年弱辛抱してもらった社員の賃金を元に戻し、カットした分の差額を賞与

に加算して支払いました。これによって社員自身にも「業績が改善すれば、利益が還元される」という認識が深まり、社員全員が業績改善のため努力をしてくれるようになりました。このことが当社の地力を育てる転機になりました。

■「経営の見える化」に取り組む

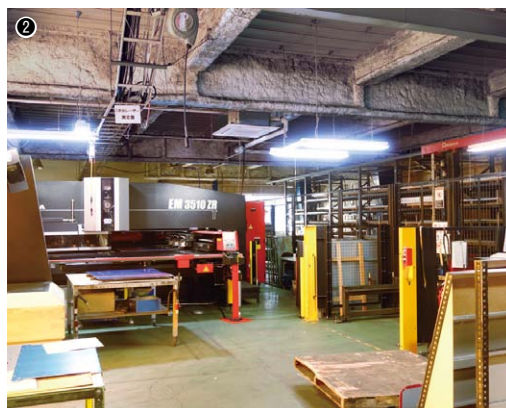
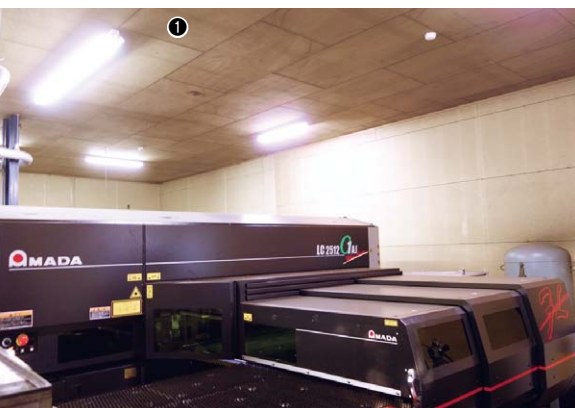
—「経営の見える化」という観点から、日計で翌日には前日の加工損益が得意先別・担当者別に一覧できる仕組みを構築されています。こうした取り組みの成果もあったのでは

大島社長 当社は2006年に生産管理システムAPC21と工程管理板を導入して、ブランクから曲げ、スポット溶接までネットワーク化、加工設備の稼働状況をリアルタイムにモニタリングできるようになりました。また、設備稼働率、加工する製品ごとの着手・完了のステータス情報、使用材料、使用金型などの情報をAPC21に取り込み、モノづくりプロセスの“見える化”を実現してきました。

さらに、昨年は「ものづくり補助金」を活用してベンディングマシンEG-6013を3台導入しました。「IoTを活用して変化対応力を備える」という目的をセットにして申請し、採択さ

会社情報

会社名	株式会社 大島
代表取締役	大島 亨
住所	兵庫県三木市志染町吉田472-1
電話	0794-83-6800
設立	1987年
従業員数	57名
主要事業	精密機械板金加工、精密プレス加工、ユニット組立
URL	http://www.ohsima.co.jp/



①ファイバーレーザー複合マシンLC-2512C1AJ+RMP-2512N / ②2台のパンチングマシン(左)に材料を供給できるように改良を加えた自動倉庫MARS(右) / ③パンチングマシンEMZ-358NTP+RMP-2512N+MARS

れました。

特急・割込みなど、計画からはずれた仕事の進捗・実績もリアルタイムに見えるように、別画面で管理する仕組みを「ものづくり補助金」で実現しました。

生産管理では、機械設備や材料、仕掛り品などの数量や状態をリアルタイムに把握し、納期順に山崩しをしてスケジューリングと作業指示を行い、現場の着手・完了情報を入力して進捗・実績情報を集計します。しかし、現場では特急品や割込み品が日常的に入り、生産スケジュールを都度変更して最適化を行う必要があります。

特急・割込みはイレギュラー情報になるので、改めて上流からスケジュールを組むことがスムーズにはできません。製造業界では、こうした現場でのスケジュールの組み換えに対応した「スケジューラー」(MES: Manufacturing Execution System)が重視されていますが、当社のような規模でMESを導入するのは大変です。

そこで、APC21を活用して、イレギュラーで入ってくる生産計画のための別の受け口をつくって対応することにしました。ただ、それぞれ別画面ですから現場での混乱が少し改善されたレベルです。

とにかく、日々変化する生産情報に基づき、マシンの稼働時間や段取り時間などはリアルタイムに管理し、誰が・いつ・何を・何個・何分で加工したという情報を確認します。こうした情報を社員が共有することで、ミス・ムダのない効率的なモノづくりができ、社員のモチベーションアップにもつながりました。

さらに、銀行などで為替レートを表示する「レート表示機」を応用し、得意先別に加工高・損益を1日単位に確認できる管理ボードを設置しました。

また、「売りと仕入れ」の情報を得意先別に整理、得意

先ごとの1日の加工高・損益の日計データを集計、社員であれば誰でも確認できるようにしました。「モノづくりの見える化」から「経営の見える化」に取り組んできたことも社員の意識改革に役立ったと思います。

■ベトナム工場は100%日系向け

——ベトナム工場も2006年に開設されてから11年が経過、5年前から黒字化したとかがっています。ベトナム工場の責任者として、大島専務から最近の状況をお聞かせください。

大島要専務(以下、大島専務) 2006年にベトナム・ホーチミン市内に造成された輸出加工区(EPZ: 外国資本を誘致して保税加工業を興し、雇用の拡大と外貨収入の増大をはかる目的で設置される保税地域)に、SAIGON METAL PROCESSING CO.,LTD.を設立。現在では従業員数も140名に増え、5年前からは黒字転換。営業利益率が20%超となり、利益率では日本本社を上まわるまでに成長しました。

工場はEPZ内にあるので、工場までコンテナが入ってきて、EPZ内に常駐する税関職員が工場にきてくれます。そこで、インボイスを見せれば通関はOKとなります。

逆に、EPZの外と仕事をすると、その都度、通関業務が発生するので、ベトナム工場は塗装から一部の機械加工を含む一貫工場となっています。設備は、日本の本社が更新する前の設備を移管することで増強してきました。

当初は日本の本社工場の協力工場という位置づけで、本社が受注した仕事で納期が長い製品を加工していましたが、最近ではローカルで日系企業の仕事をダイレクトに受注するようになり、日系の得意先も10社を超えるようになりました。



①曲げ工程には8台のネットワーク対応型ベンディングマシンが設置されている／②ベンディングマシンEG-6013が3台並ぶ／③曲げ加工された機構部品

2017年のベトナムのGDPは年初9カ月間で+6.4%と、経済成長率は高止まりで推移しています。しかし、経済成長とともに人件費も2ケタペースで上昇してきました。これでは外資の進出の足かせになると、ベトナム政府は2017年度の最低賃金の上昇率を全地域平均で7.3%とし、2016年の上昇率12.9%と比較すると抑制傾向となりました。

2018年も政府は人件費の上昇率を抑制する方向で検討していますが、5年間で人件費が倍増したことで、ベトナム進出のハードルは高くなってしまいました。

今後は現地の生え抜き人材を管理者に登用して、製造から工場全体のマネジメントまでできるように教育していかなければいけません。経営の現地化が当面の課題です。

そのためにもリモート（遠隔）で日本からベトナム工場の“今”が見える仕組みづくりを目指しています。少なくとも、専用回線で財務会計と生産管理をつないで、“見える化”を進める必要があります。

また、将来は日本の労働力人口が減少していくので、現地採用した人材を日本の本社に派遣したり、高度資格を有するベトナム人の人材を探したりすることも必要です。最近では日系企業のなかから、アジア市場のマーケットを意識して、ベトナム工場を巻き込んだ商流をつくりたいと、当社に仕事を出したいという例も出てきています。こうした日系企業の変化に対応していきたい。

尖閣諸島問題が発生してからは、中国リスクが取りざたされ、引き続き海外直接投資をビジネスモデルに掲げるなか、中国以外の国々への進出を含めた「チャイナプラスワン」戦略が日本の大手企業で採用されるようになりました。その一環で、ベトナムでの生産・資材調達も注目されており、当社の得意先にもそうした傾向がみられます。これからは、慎重で果敢な意思決定が必要になっていくと思います。当

社としてはベトナム工場を大きな強みにして、チャレンジしていきたいと考えています。

■事業継承はもう少し先?

——御社は昨年創業30周年をむかえました。大島社長から大島専務へのパトンタッチはいつごろを考えていますか。

大島社長 私としては以前から専務に社長交代時期を相談していますが、先ほどの話のように、ベトナム工場のマネジメントができる人材育成に時間がかかっています。支払いが発生する月末に専務が不在では事務処理ができないとのことで、しばらく交代を待ってほしいと要請されています。

■「スーパー下請け」を目指す

——最後に、現在業界では“待ち工場”から“提案する工場”への進化、さらには“脱下請け”といった言葉がトレンドとなっています。御社ではこれからの企業ビジョンをどのように考えておられますか。

大島社長 私は「スーパー下請け」を目指していきたいと考えています。仕事の領域は、ワンストップ加工に対応して設計提案から完成品まで対応します。もちろん、塗装や溶接後の機械加工など、当社ではできない加工は協力工場にお願いしていきたいです。すでに県内外にそうした企業ネットワークを構築できているので、お客さまの要望を満足させていきたい。そういう意味では同業者への横請けといった仕事の連携も生まれていくと思います。

最近では「競争」から「協創」へ」という言葉が使われるようになってきました。同業者・異業種を問わず、お客さまの価値創造を“協創”できる仲間を増やしていきたい。企業連携・企業ネットワークを通して「スーパー下請け」を目指したいと思っています。