

# グローバルな視点で「より良き社会の創造」を目指す堅田電機

texted by 滋賀銀行 前香港支店長 別所 哲司

電気電子製品の製造および開発メーカーである堅田電機株式会社(本社:大津市)は、日本、中国、タイに製造拠点を展開し、多様な顧客ニーズに即応する「顧客第一の経営」の具現化に邁進している。今回は海外主力工場の一つ、中国・東莞工場の移転プロジェクトを完了させた平井董事総経理にお話を伺い、海外工場におけるマネジメントの現状と今後の展望についてレポートする。

## 発想のベースはグローバル思考

1965年創業の堅田電機グループは、90年の香港を手始めにタイ・ラヨーン県、中国広東省・東莞、江蘇省・昆山とグローバルに製造拠点を展開し、顧客のニーズにスピーディーに対応できるグローバル体制を構築してきた。

電子部品業界の激戦区である中国華南エリアに位置する東莞工場は、2001年2月に全量輸出の加工専門工場、いわゆる「来料加工」を行う拠点として設立された。その後、中国の急速な経済成長に伴い「世界の工場」から「巨大な中国市場」へと変貌する様子

を機敏に捉え、04年9月に中国内で販売が可能な独資現地法人も設立。現地での部材調達による一層のコスト削減や、中国大陸内での販路開拓が可能な体制をいち早く整えた。

東莞工場は、リーマン・ショックによる売上減少など厳しい時期も乗り越えて着実に業績を積み上げてきたが、09年、都市開発に伴う工場の立ち退き問題が持ち上がった。

来料加工への規制強化に加えて、工場周辺は大規模な不動産開発が進み、地下鉄工事や高層マンション、商業ビルの建築が相次ぎ、隣接する工場建物もいつの間にか賃貸オフィスビルに様変わりしていた。

## 困難を極めた移転作業

こうしたなか、同社は約30kmほど離れた東莞市郊外への工場移転を決定し、その移転プロジェクトリーダーとして昆山工場の立ち上げ責任者としての実績を持つ平井氏(現在の東莞法人董事総経理)に白羽の矢を立てた。

相次ぐインフラ整備や大規模な不動産開発、あるいは高騰する人件費の影響で移転や撤退を余儀なくされる現地進出企業は多く、そこでは移転に伴う現地従業員とのトラブルに悩まされている現実がある。

移転・撤退に伴って、辞めざるを得な



工場延床面積12,000㎡の新社屋

い現地従業員に対して多額の「経済保証金」を準備しなければならない場合があり、雇用の継続や住環境、教育環境維持等の個別事由に細かく対応する必要がある。移転問題が従業員との大規模な労働争議にまで発展し、対応に苦慮している企業も少なくない。

平井総経理を中心とする移転プロジェクトチームは、生産に影響が出ないよう移転先の新工場の製造加工ラインを稼働させ、一方で1000人近くの従業員に対して大きなトラブルが発生しないよう十分な配慮を重ねながら、緻密な計画と入念な準備作業のもと、1年半に及ぶ時間をかけて13年6月に無事、移転作業を終えた。

## チャレンジスピリッツ「変化はチャンス」

東莞工場の製造品目は、空調機器、OA機器、家庭用電気機器、事務機器など多種にわたっている。要求品質の高い製品の製造には多くの工程・検査・管理等をかけなければならない、高騰を続ける人件費の問題に加え、人員の入れ替わりが非常に激しい中国では従業員教育に関するコストが大きな負担となっていた。

平井総経理は移転のタイミングを、製造ラインを抜本的に見直す絶好のチャンスと捉え、設備メーカーとの試行を繰

り返しながら自動化と省人化を進め、手作業とのバランスを見極めつつ生産効率の向上と不良率の減少につなげた。

一方で工場運営で最も気を配っていることは、相互信頼を深めるための現地従業員とのコミュニケーション。職場内ではもちろんのこと、休日を利用して現地従業員たちと宿泊を伴う旅行に出かけるなど、公私を問わずできるだけ多くの時間を共有するように心掛けている。

現地日本人スタッフのこうした地道な努力の積み重ねが、多くの日系企業の海外ビジネス展開を支えている。

### 会社概要

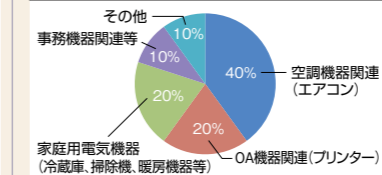
#### ▶堅田電機株式会社

- 所在地/大津市真野6丁目2-6
- 代表者/代表取締役社長 小林 浩司
- 設立/1969年11月
- 資本金/4,500万円
- 事業内容/電子部品製造
- URL/http://www.katata.co.jp

#### ▶堅田電機(東莞)有限公司

- 所在地/中国広東省東莞市横瀝鎮西城一區C5號
- 設立/2004年9月
- 2013年6月 横瀝鎮に移転
- 資本金/60百万香港ドル
- 人員/900名 ■工場床面積/12,000㎡

#### 東莞工場製造品目



#### ▶堅田電機(昆山)有限公司

- ▶Katata Electric (HK) Co., Ltd.
- ▶Katata Electric (Thailand) Co., Ltd.

## 湖南省で拡大する婚礼市場

中国・湖南省は、中部6省の中でも所得に対する消費支出割合が高い都市として知られている。「捨得花銭(お金を使うことを惜しまない)」。お金があろうが無かろうが、着ている物は美しく煌びやかでなければならない。湖南省の人々の消費感覚を表すために使われる言葉だ。

省都・長沙市内の繁華街では、4,000店以上の理美容院やエステが看板を掲げている。若い世代を中心に新しいものやスタイルに対する好奇心が非常に強く、中国最大のネットショッピングサイト「淘宝」が企画した「ネットで買い物の日(毎年11月11日)」には、湖南省が全国第9位の売上13.7億元(約233億円)を記録し、女性衣類、下着などが上位を占めた。

身なりや生活感に人一倍、お金と気を使う湖南省の人々が、近年特に支出を増やしているのが結婚式だ。同省では毎年平均で35万カップル、長沙市では約7万カップルが式を挙げる。長沙市で2012年にオープンした瀏陽河結婚婚礼文化園では、約81万㎡の敷地内にチャペルやウエディングガーデン、西洋風の披露宴会場があり、ウエディングに関する全てを行うことができ、その平均単価は約28万元(約480万円)で、500万元(約8,500万円)の超豪華披露宴が行われたこともある。日本の結婚式の平均費用が350万円程度で、物価水準を加味すれば、いかにお金がかけているかが分かる。

これまで中国の結婚式といえば新郎新婦がそれぞれの田舎で親戚を集め、食事をし、お披露目することが一番の目的とされてきたが、ホテルウエディングに加えて、近年はハウス式も登場するなど、新郎新婦の思い出作りへと変化している。湖南省では他人と違う特別な企画や演出を求める声が年々高まっており、新郎新婦のお色直しなどきめ細かい演出や薄くて軽いドレス、華やかなメイクアップなど、婚礼産業で先進的なノウハウを持つ日系企業への期待が高まるのではないだろうか。

(しがぎんアジア月報2月号より 国際部アジアデスク 宮内)



人気の高い婚礼文化園のチャペル



移転を機に新たに導入した検査および生産設備



移転プロジェクトリーダーを務めた平井董事総経理