

コストダウンと高品質を両立させ、 22期連続の黒字を続ける岩田友嘉精機

自動車や家電、建築、絵画、食品など様々な分野の塗装に用いられるスプレーガン。アネスト岩田は日本市場のシェア7割を占めるトップメーカーだ。1987年に台湾の産業機器メーカー友嘉集団(本誌vol.192を参照)と合併で台湾岩田精機(90年に現社名に改称)を設立。部品・生産設備の現地調達、工場の自動化、意識の高い組織作りを通じて、工場操業の翌年から現在まで、20年以上に渡って黒字経営を続けている。今回は新竹県の同社に佐藤清総経理を訪ね、コストダウンの取り組みや高品質・高収益を生み出す企業文化についてお話を伺った。



岩田友嘉精機股份有限公司
総経理 佐藤清氏

事業概況について

当社の主要製品はスプレーガンで、売上の約6 - 7割を占めます。ほかには、塗料用ポンプや塗料攪拌用のエアモーターなどを製造しています。

スプレーガンには、手持ちのハンドガンと塗装設備に取り付ける自動ガンとがあります。台湾では主にハンドガンを製造しています。スプレーガンの需要としては自動車塗装が大きいですね。カーメーカーや補修工場で使っていただいています。このほか、携帯電話の筐体やゴルフボールの塗装、せんべいの醤油吹き付け、絵画制作(エアブラシ)に至るまで、幅広く利用されています。

当社の台湾内販:海外販売の比率(スプレーガンの販売個数ベース)は、3年前まではほぼ半分ずつだったのですが、現在は凡そ2:8であり、輸出拠点としての役割が強くなっています。仕向け地としては中国が最も多く、次いで韓国、日本となっています。

台湾での製造・販売のほか、中国事業(杭州阿耐特岩田友佳空圧機有限公司)への投資も行なっています。この会社は友嘉集団(友佳国際控股)とアネスト岩田、当社の三社合併の形を採っています。当社は総経理を派遣しており、主にマネジメントの面で支援しています。

アネスト岩田グループのグローバル事業における台湾の位置付けについて

グループ全体のスプレーガンの生産拠点は台湾のほか、

日本(秋田県大仙市)、中国(浙江省嘉興市)、イタリア(ヴァレーゼ県)の計四箇所あります。凡その棲み分けは、高品質・高価格の順に日本、台湾、中国・イタリアとなっています。以前秋田の工場にいた私の目から見て、台湾の品質は日本に近いところまで来ています。品質・コスト・納期のバランスを考えると、当社は4拠点の中でも高い競争力を持つと自負しております。

女性社員の比率がとても高い(38名のうち26名)ですね

日本でも台湾でも、機械加工のオペレーターは男性が多いものなのですが、当社はバフ研磨(表面の艶出し)と呼ばれる力仕事を除き、全て女性です。女性を優先的に採用しているわけではなく、能力が高いこと、そして、ローテーションの中で適性を見定めて配置した結果です。当社には、男性も含め、勤続15~20年という方が多くおります。機械加工は経験が極めて重要ですので、こうして長く一緒に仕事ができるのはありがたいですね。

長期に渡る黒字経営の要因について

まずは、現地調達と自動化によるコストダウンを進められたことです。日本と台湾の生産コスト差は2~3割とあったところでしょうか。人件費やインフラコストの違いもありますが、部品や設備の現地調達率を高めてきたことが大きいですね。当社では現在、日本から輸入している一部の特殊材料を除き、部品の約9割を現地で調達

日本企業から見た台湾

しています。スプレーガン为例に挙げますと、台湾各地の協力会社から調達した部品と自社生産している主要3部品(本体、ノズル、キャップ)を加工・組立して完成品に仕上げています。

生産設備やFA設備は、マシニングセンターなど友嘉が生産しているものについては、そちらから調達しています。工場の立ち上げ当初は、(アネスト岩田の)横浜や秋田の工場から持ってきていたのですが、置き換えのタイミングで友嘉からの調達に切り替えました。コストパフォーマンスが高く、アネスト岩田グループの中国やインド拠点のほか、日本の工場でも一部採用しているほどです。

このほか、もちろん経費削減の取り組みも行なっていました。何よりも、従業員の勤勉さ、誠実さこそが、高収益を生み出す強い組織を作っているのだと思います。従業員一人一人が「ものづくり」に対する高い意識を共有しながら、それぞれの職分をしっかりと果たすことで、単純な足し算以上の効果が生まれています。こうした姿勢が品質の向上・安定化につながり、日本の工場と変わらないほどの歩留まりを実現し、結果として長期に渡って利益を確保してこられたのだと思います。トップ(総経理)や事業環境が変わっていく中でも、こうした強い組織を維持してこられたのは、創立時からのメンバーが中心となって「勤勉・誠実」の企業文化をしっかりと継承してきたからです。

組織の団結力を感じたという意味で、とても感動した場面があります。3年ほど前、金融危機の影響で業績が悪化し、リストラを行なったのですが、それでもまだ人員余剰がある状況でした。再度リストラを行なうか、それとも…。考えた末、従業員全員を会議室に呼び、新たに5名を解雇するか、一時的に全体の賃金をカットして対応するか、2つの案を提案しました。その時、全員がすぐに全体の賃金カットを支持しました。この団結力があれば必ず困難は乗り越えられる、と思いましたね。

今後の取り組みについて

当社の最大の強みは品質です。そしてそれは、同時に生命線でもあります。

現在、工場棟に隣接する駐車場に新工場を建てる計画があります。これは、朱(志洋・友嘉集団総裁)と森本(潔・アネスト岩田代表取締役会長)が当社の品質と長年に渡る実績を信頼して決めた投資であり、「新製品は台湾で作る」という決意を示すものです。新しいものを作るのは挑戦ではありますが、台湾での四半世紀の経験を基礎に、これまで通り勤勉、誠実にもものづくりに取り組み、製品の幅、量をいっそう拡大させていきたいですね。

私はこれまで、延べ10年に渡って台湾で勤めてまいりました。来春の帰国を控えた今、これまで、先人の実績を引き継いで、各方面で評価いただけるものづくりを続けてこられたのは、多くの支えがあったからこそだとつくづく感じています。この場をお借りして、合併主体である友嘉実業とアネスト岩田の両社、そして、20年以上に渡って当社の経営に尽力され、昨年亡くなった前董事長の李瑞廣氏、従業員の協力と行動力、家族の支援に対し、心より感謝申し上げたいと思います。

ありがとうございました。



岩田友嘉のスプレーガンの主力商品「W-61」

岩田友嘉精機股份有限公司の基本データ

名称	岩田友嘉精機股份有限公司
設立	1987年
董事長	李力生
資本金	3,300 万元
社員数	38名(内日本人1名)
事業内容	スプレーガン、塗料ポンプ、その他塗装関連機器の製造・販売

注) 2011年11月時点のデータによる。
出所 公開資料及びヒアリングよりNRI整理