

“ものづくりは、決してなくなるしない”

EMS事業の更なる成長に向けて



上席執行役員
EMS事業部長*
岡部 剛男

* 2025年1月1日付人事異動にてEMS事業部長には常務執行役員 俊成 伴伯が就任しています。

中国をはじめアセアンや欧州、さらには米州まで、グローバルに展開する生産工場を活用し、お客様のいる所に地産地消に対応できる体制を整えています。製品の設計開発をはじめ、高信頼性で多品種少量生産、半完成品から完成品まで柔軟に対応できるトータルサポートを実現しています。

「世界最強の黒子集団」の信条

私は、加賀電子のEMS事業は「世界最強の黒子集団」だと自負しています。

お客様がどこかの国へ“行く(工場を建設する)”となったから、どこへでもコバンザメのようにピタッと付いて行きます。創業以来の経営理念「すべてはお客様のために」が、社員一人ひとりが大切にしている価値観であり信条だからです。その決断力、機動力は、他社には無い当社最大の強みだと思っています。

行くこと決めたら、収益には徹底的にこだわります。“採算

が合う/合わない”ではなく、お客様目線で「合わせる」のです。ここが、独立系部品商社の真骨頂です。大事なものは売上の大きさよりも利益の大きさですから、“儲からなくても、工場運営のために仕事を取ろう”という発想は当社にはありません。

機動力という点では、EMS事業におけるものづくりの軸足を、時代の流れを読んで古くはオーディオから複写機・プリンターなどのOA機器へ、そして車載機器や産業機器へと展開してきました。こうした目利きの上手さも、当社な

らではの強みといえます。今後の成長領域としては、製造現場に携わるロボットに着目しています。

当社のEMS事業は、現地で人を雇い、一緒に働き、地産地消で儲けた利益はまず社員に還元する、ということ

大切にしています。雇用を創出するとともに、企業として納税義務を果たすことで現地社会に貢献しています。ですので、5年、10年、20年とステークホルダーに貢献し続けるには、高い収益力は必須です。

EMS事業の足元における課題

これからも、日系企業が海外に進出した国に我々も寄り添い、ものづくりをお手伝いするという「地産地消」の方針に変わりはありません。しかし、EMS業界における「ものづくり」の視点で考えると、いままでとは違った動き方をしていかなければ、成長を持続させることはできません。

現在のお客様は日系企業が中心ですが、これからは外国企業を増やしていかなければなりません。海外のお客様の開拓においても、「地産地消」を基本とするため、そこには課題がいくつかあります。

最大の課題は、人材教育です。地産地消を進める上では、各拠点でローカル人材をどのようにコーチングしていくかというグローバルな教育制度が重要だと考えています。

国内では、加賀EMS十和田に外国人技能実習生を受け入れる仕組みとして、人材教育の専門部署を設けています。

また、私が中国に駐在していた頃は、西安の専門学校に「加賀電子クラス」を開設し、日本流のものづくりや加賀電子流のビジネスを教え、卒業生を当社に受け入れていました。今、これと同じ発想で、日本から教育担当の専門人材を現地に派遣してコーチングする仕組みを各国で構築すべく

準備を進めています。

もう一つの課題は、米中対立の常態化に伴う中国製品の輸出入制限や関税引き上げなど、中国を取り巻く地政学リスクが高まっており、中国でもものづくりを続けることが難しくなっています。日系企業の中国への新規投資が停滞しているなかで、今後ASEANでの製造比率が高まってくると、私は見えています。

当社は、EMS事業の頭脳に当たるマザー工場は国内の加賀EMS十和田、生産に関わるマザー工場は中国の加賀沢山電子(蘇州)と位置づけていますが、このような変化に対応するため、タイをASEANにおけるマザー工場とし、3拠点体制を構築していく考えです。

現状、中国での生産を回避する流れにありますが、中国のものづくりのポテンシャルは非常に高く、サプライチェーンも構築されています。ですので、中国の製造力や技術力をうまく活用しつつ、いかに日本企業である加賀電子ならではの高品質なものづくり力を発揮していくかに注力しています。これからも、安価で豊富な部材を持つ中国と、上手に関わっていこうと思っています。

「十和田工場(生産センター)」を核に、グローバル拠点連携と人材育成体制構築



EMS事業の今後の戦略

EMS事業の成長戦略としては、「加賀電子品質」を大切にしながら、年率10%から15%の成長が健全なレベルだと考えています。それ以上のペースで増やそうとすると、大けがをするリスクがあります。ものづくりで大けがをする、その破壊力はすさまじいです。実際に私が経験した事例で、一回の不良発生でそのビジネスにおける一年分の利益が吹き飛んでしまったことがあります。以来、この経験から私が成長戦略を考える際には、いかに品質レベルを維持していけるかということに細心の注意を払うようにしています。

EMSの事業規模を拡大するには、事業を展開する国・拠点を増やす、つまり、「面」を広げていくのが一つのアプローチです。そしてもう一つは、事業を深掘りすることによる成長、つまり提供する「機能」を高めることにより、付加価値を増やすアプローチです。

人間の身体に例えるなら、「体自体を大きくすること」と、「筋肉や骨を強靱にすること」を同時に進めていきます。特に重要なことは、何があっても倒れない軸足を鍛えることで、これは無理してでもやる必要はあると考えています。プラモデルを組み立てていくような作業のため、ピース、ピースを自前で生成する時間がなければ、他社とのタイアップや企業買収を行っていきます。

では、何を鍛えたいかという、3点あります。

一つ目は、「購買力」です。加賀電子のものづくりに対するお客様の期待は、電子部品をどれだけリーズナブルに、安定的に、グローバルレベルで調達ができるかにあります。電子部品商社の市場規模は約4兆円あり、買収による成長余力は大きいとみています。部品調達力のある商社が買収のターゲットとなります。

二つ目は、回路基板の「設計力」です。デジタル化の進展によって、一枚の基板に多様な機能が積み込まれるようになり、回路設計は電源系、通信系など機能ごとに分かれていきました。そして、便利な設計支援ソフトが普及した結果、大手セットメーカーですら設計力が脆弱になっているのが現状です。電気回路全体を見渡す設計力が弱まり、

モデルチェンジの際には、現行製品の基板の中で、“ここは使える”“ここは使えない”といった判断が難しくなりつつあります。ここをしっかりとサポートしていく力を備えることによって、競合他社への競争優位性を一層高めることができると確信しています。

最後は、「製造力」です。正直言って、今の当社のEMS事業は、品質力や製造力においてまだまだ改善の余地があると自覚しています。しかし、今後3年内には、品質力の差を顕在化できる見通しです。

2018年、中国に「蘇州加賀智能設備有限公司」を設立し、はんだ槽や表面実装機、各種検査機などの機器で構成されるSMT (Surface Mount Technology、電子部品実装) ラインの内製化を進めています。

現在、これら内製化した機器をさらに進化させているところです。最新の自動化技術も採り入れ、電子基板組立からユニット組立までに対応し、実装精度や生産・品質向上に向けた取り組みを加速させています。

このような内製の生産設備導入によるローコストオペレーションの世界展開という平時の取り組みとともに、有事にはいかにお客様の生産ラインを守るかに全力で対応しています。

お客様の生産ラインを守るということで、私の記憶に新しい事例は、2011年のタイ大洪水です。当時、当社のタイ工場も水没したため、部品供給がストップしたお客様に対しては、発災後10日のうちに当社の中国工場から供給できる体制に切り替えました。これは、当社の製造力と機動的なグローバル対応力、そしてBCP対応力を象徴する事例と言えるでしょう。

「付加価値」を加賀電子流に言い換えると、「お客様のために」になります。「購買力」「設計力」「製造力」を日々磨きつつ、いざというときの「BCP対応力」で、どれだけお客様に喜んでいただけるか、どれだけお客様にとって頼もしいパートナーとして評価していただけるか、がこれからの成長戦略のkey for successだと考えます。

ものづくりは、決してなくならない

最後に、私が見ている“その先”についてお話ししましょう。超少子高齢社会が進展する日本では、これから先、ものづくりの担い手が増えていくことはありません。こうした中で、今日本企業ならではの品質をいかに守り抜くかが問われています。日本の製造業が生き残るには、この“日本品質”を絶対になくしてはなりません。

換言すれば、「日本人に頼ってでは、世界では勝てない」リスクが生じることを念頭において、「日本人に頼らずに日本品質を実現する」方法を確立しなければなりません。

これを実現するには、ものづくりに、より高度な標準化が欠かせません。ただし、この“標準化”は、全自動化を意味するものではありません。なぜなら、全自動化ではモデル

チェンジの際、次のモデルに素早く最適化するのに困難がともなうからです。半自動化でありながらボーダレスな仕組みで、「加賀電子ならどの国の工場でも同じ日本品質」の実現を目指します。

ボーダレスな標準化は、同時に「言語に頼らないものづくり」も可能にします。それによって、ローカル人材の採用が制約になることなく、どこの国においても機動的に事業を展開できるようになります。

私は、「ボーダレス」「言語レス」を、次の成長に向けたキーワードに据えています。そして、このような展望の根底にあるのが、「ものづくりは、決してなくならない」という確信なのです。

EMSビジネスの主な製造品目

