



# わが社の アジア戦略

## 生産の規模より活動の質を

### 三笠ベトナム、初の現地開発製品も

小型建設機械を手がける三笠産業（東京都千代田区）が、ベトナム工場で生産台数10万台を達成した。道路工事などで使われるタンピングランマーといった主力製品は、国内外で圧倒的なシェアを誇る。世界販売はコロナ禍のなか好調に推移しており、ベトナム工場の重要性も高まっている。海外生産の最前線に立つ三笠ベトナムの松井大輔社長に、工場の活動状況や今後に向けた抱負などを聞いた。

### ベトナム事業の概要は――

**松井氏** 当社は建設現場や道路補修工事で主に使用されている小型建設機械メーカーで、ベトナム工場は唯一の海外生産拠点だ。アジアに限らず全世界を対象に、タンピングランマーとプレートコンパクター、コンクリートカッターの3品目を手がけている。生産能力は月1000台だったが、コロナ禍以降、増加傾向にある受注対応のため2000台近くまで拡大した。そのため、これまで行っていなかった夜勤も含めて、需要に対応して操業している。従業員数は45人ほどだったが、このたびのコロナ禍で出勤が規制される従業員もいたため、増員して60人とした。日本人駐在員は3人いる。北部フンイエ

ン省の第2タンロン工業団地の敷地1.1ヘクタールで、2012年9月に生産開始した。

**生産拠点としてベトナムを選んだ理由は――**  
**松井氏** 進出した理由は、東南アジアへのアクセスが良いことと、質の高い労働力、高い経済成長率を長年にわたり維持していること、親日国であることなど。そうした一般的なメリットに加え、現地に取引先相手となりうる二輪車や四輪車産業の拠点多いことが挙げられる。既に日本でお付き合いがありベトナム北部に進出している企業が多かったため、ここであれば当社のやりたいことができると思った。現地での部品調達率については、調達率が高い機種とまだまだ低い機種と明確に分かれている。ベトナムの技術水準では当社の求めるものがまだ作りきれない部分もある。工学系の人材も豊富だといえる。ただ、近年は人材を確保することが難しくなりつつある。当社としては、核となるキャリアの長い人材はなるべく辞めないようケアしていくことが必要だと思っている。初期のメンバーは日本で半年程度、研修を行った。日本に行けることはモチベーションになるが、コロナ禍でそうしたチャンスをつくってあげられないので、



10万台目の製品を前に、組み立てライン責任者と松井社長

それに代わる何かしらのチャンスを与えられるようアイデアを考えていきたい。

#### 主な輸出先は――

**松井氏** 販売は、本社の海外営業部が全世界に向けて展開している。日本を除いて世界60カ国に出荷実績がある。ベトナムはあくまで生産拠点という位置づけだ。ベトナム工場が稼働した当初は、「Made In Vietnam」は敬遠されがちで、同じものが日本で作られているのであれば日本のものを買いたいというお客様が多かった。しかし、代理店を中心とする顧客をベトナム工場にお連れして、実際に工場を視察して頂いて信頼を勝ち取ってきた。外国人が想像するベトナムという国と、当社のベトナム工場では、想像と現実にかなりの差があった。良い意味でその差がなくなって、これであればベトナム工場の製品でもよいというお客様が多くなった。各国の代理店に納得していただけるまでに2～3年かかった。また、2021年1月には品質マネジメント国際規格ISO9001認証を取得した。これにより文書などが規格に沿って管理されることになり、今後も継続して海外市場への

出荷を拡大させるため、また工場を成長させるうえで良い勉強になった。

#### 国内外で非常にシェアが高い。強みは――

**松井氏** 日本国内では、機種によって7割以上あり、各機種ともだいたい5～7割を占めている。当社は、日本国内だけでなく常に世界を視野に入れてモノづくりをしてきた。小型建設機械は、世界では日本と米国、ドイツ、フランス、中国が5大市場。日本市場はもちろんのこと、世界の競合メーカーと切磋琢磨してきたことが、製品の開発力を強くした。創業してから80年余り、業界で重視される耐久性を磨いてノウハウを蓄積してきた。それが現在の高シェアというかたちで表れているのだと思う。また、良い製品を作るだけでなくアフターサービスに注力したことも成功の要因だ。アフターサービスのネットワークやシステムの構築があってこそ現在がある。買った後のほうを顧客は重視する。耐久性に加え、買った後、部品がすぐ手に入るのかどうか。日本であればメーカーから調達できるが、海外ではそこが一番気にされるため、明確に相手に説明していくことが重要になる。



従業員一同と10万台到達記念撮影



### 足元の販売状況は——

**松井氏** 米国と日本が非常に伸びている。米国では住宅の着工件数が増えているが、今年に入り寒波などが影響して落ちているが依然として高い水準だ。コロナ禍をうけてリモートワークが進展したことで、都市部から郊外に人が流れていて、そこで住居を持つ人が増えている。日本では、さらにインフラの老朽化、とくに防災対策、リニア新幹線、オリンピック、大阪万博などが追い風となり販売が伸びた。当社は1970年代という早い段階から海外進出による販売を進めていて、代理店との付き合いは長いところで50年近くになる。各国の景気の波はもちろん影響するが、現地の代理店の力に支えられているところが大きい。

### ベトナム工場の今後の見通し、目標は——

**松井氏** コロナが蔓延し始めたころは、アジア通貨危機やリーマンショックといった低迷期の経験から、今回もかなり落ち込むと予想していた。しかし、結果として前年を上回る好調な時期を迎えている。一方で、この好調がいつまでも続くことはないだろう。工場は、これから拡張するというより、必要な時に100%機能できるような体制を整えておきたい。むやみに生産能力を増やすのではなく、適切な設備投資やメンテナンスを行うことで、既存の工場が100～120%の力を

出せるような準備と蓄えをする考え方だ。また、研究・開発にも力を入れていきたい。昨年末に、日本人技術者を中心にベトナム人技術者を主体として、新型のコンクリートカッターを開発・製造した。通常は日本で技術開発をして、その設計図をもとにベトナムで製造していたが、今回はデザインから開発、材料選びと、1から10までをベトナムで手がけ、生産を開始することができた。ベトナムで開発・生産を一貫して手がけることは、現地の材料に見合った製品づくりをできることがメリット。コストにも響いてくる。今後もこうした取り組みを進めていきたいと考えている。

### 生産の規模より活動の質を高める——

**松井氏** 現地の従業員のためにベトナム工場を末永く稼働し続けなければならない。日々のメンテナンスや5S活動などはその一環だ。従業員に対しては、「日本人は5年ほどで駐在を交代して帰国するが、ベトナム従業員はこれから10年、20年、30年と工場稼働で生計をたてていかなければならない」「この工場を自分の工場だと思って大切にしてくれ」と言っている。工場が、人間でいえば健康な状態を保つことができれば今後の事業展開もいろいろできると思う。小型建機の業界でベトナムに工場がある企業はなかなかない。

立地条件を武器にして、東南アジアを中心としたサービス拠点の確立などもやっていければと考えている。ベトナムをはじめ東南アジアで一般的に言えることだが、サービスマンは人材としてなかなか育たない。技術を教えると、それを武器により高い給与を求めて転職する傾向が強い。しかし、メーカー直轄のサービス拠点をつくって、ベトナムを中心にタイやカンボジア、インドネシアといった国々に、より質の高いサービスを提供する拠点ができないかと考えている。(21/6/14) (M)



ベトナム工場が開発・製造したコンクリートカッターMCD-T18