



海外開発 / 海外生産 特集

モリックの海外工場の現状と課題

Present Status and Issues Concerning Moric's Overseas Factories

渡邊 郁夫 Ikuo Watanabe

●株式会社モリック代表取締役社長

Moric Co., Ltd. has proceeded to expand its overseas production bases in step with YMC's own movement into overseas manufacturing. Overseas production was begun by Moric in Taiwan and Indonesia in 1981, in Thailand in 1986, in China in 1995, in Italy in 1996 and in Vietnam in 2002. As for India, a problem arose with the labor union in 2000 that resulted in a withdrawal from the joint-venture, and plans have been made to launch a new company in 2003.

In Singapore, the company has a business and finance base named Moric Singapore to focus on the ASEAN and Chinese markets.

Since the start of Moric's move to overseas production in 1981, the company has come to have overseas bases in eight countries, five of which are joint ventures (including 100% Yamaha Motor Group ownership) and three of which are being given technical assistance support.

Taking 1980 as the starting point, Moric has now been involved in moving production overseas for 21 years. During this period the form this overseas business has taken is one in which Moric retains the product technologies and manufacturing technologies while the management work involved in running the overseas factories was handled by IIC, which Moric acquired as a 100%-owned subsidiary in 2000. Here we discuss the status and issues involved in these overseas operations.

1 はじめに

株式会社モリックの海外進出は、ヤマハ発動機(株)の海外進出に歩調を合わせた形で進出してきた。

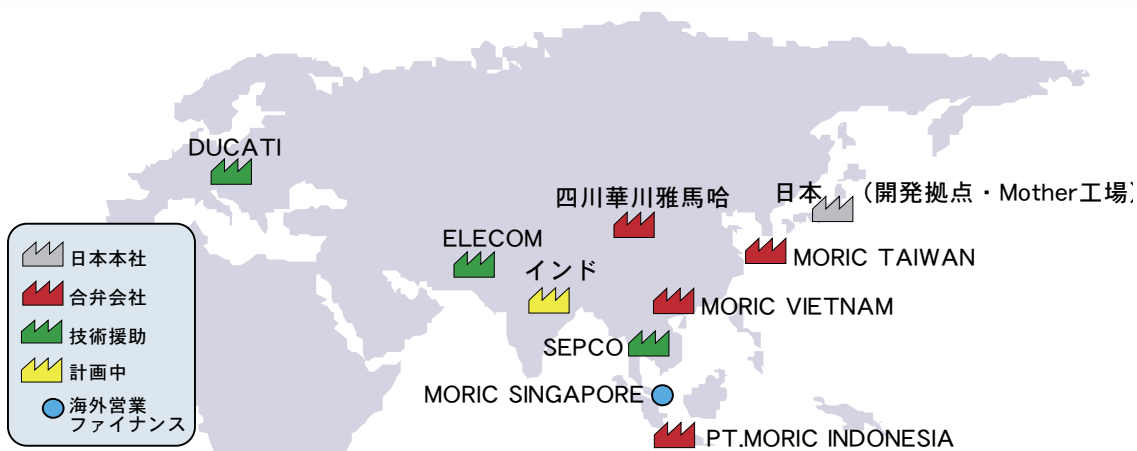
モリックの海外進出は1981年を第一歩とし、2002年度で計8ヶ国に進出し、合弁（ヤマハ発動機グループ資本100%を含む）5社、技術援助3社を持つに至っている。

1980年代から現在まで21年間に渡り、海外へ工場進出していることになる。この期間の進出形態は海外進出及び海外工場の運営をIIC（2000年モリックと合併）、商品技術と生産技術をモリックが受け持つ構造で進められてきた。

台湾、インドネシアで1981年に生産を開始、タイで1986年に生産開始、1995年に中国で生産開始、1996年にイタリアで生産開始、ベトナムで2002年に生産開始、インドは2000年に組合問題で撤収、2003年を目標に新会社の設立を計画中である。

シンガポールにはASEAN及び中国を視野に、営業拠点及びファイナンスを目的としたMORICシンガポールを有している。

これらの海外工場の規模、生産品目については図1に、概要を図2に示す。



国名	拠点名	形態	資本金	生産開始	売上高	従業員	生産品目													
							MAG.	UNIT	MOTOR	IG-COIL	SWITCH	METER	灯火器	REG.	HORN	F/Relay				
日本	MORIC		約273百万円	1973年11月	160億円	約630名	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
台湾	M.Taiwan	合併 (日本側出資: 100%) モリック75%	(約247百万円)	1981年12月	20億円	約100名	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
インドネシア	PT.MORIC	合併 (日本側出資: 100%) モリック75%	(約600百万円)	2002年1月	52億円	約800名	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ベトナム	M.Vietnam	独資 (日本側出資: 100%) モリック100%	(約24百万円)	2002年10月	-	約10名	▲	▲	▲	▲	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中国	SHY(四川華川)	合併 (日本側出資: 50%) モリック20%	(約1200百万円)	1995年4月	10億円	約300名	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
タイ	SEPCO	技術援助	(約140百万円)	1986年12月	9億円	約100名	●	●	●	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
イタリア	DUCATI	技術援助	(約700百万円)	1996年9月	38億円	約200名	-	-	●	(φ40のみ)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
パキスタン	ELECOM	技術援助					●	●	-	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-
インド	新会社						●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
シンガポール	M.Singapore	独資 (日本側出資: 100%) モリック100%	(約132百万円)	1997年11月	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

図1 モリック海外進出状況

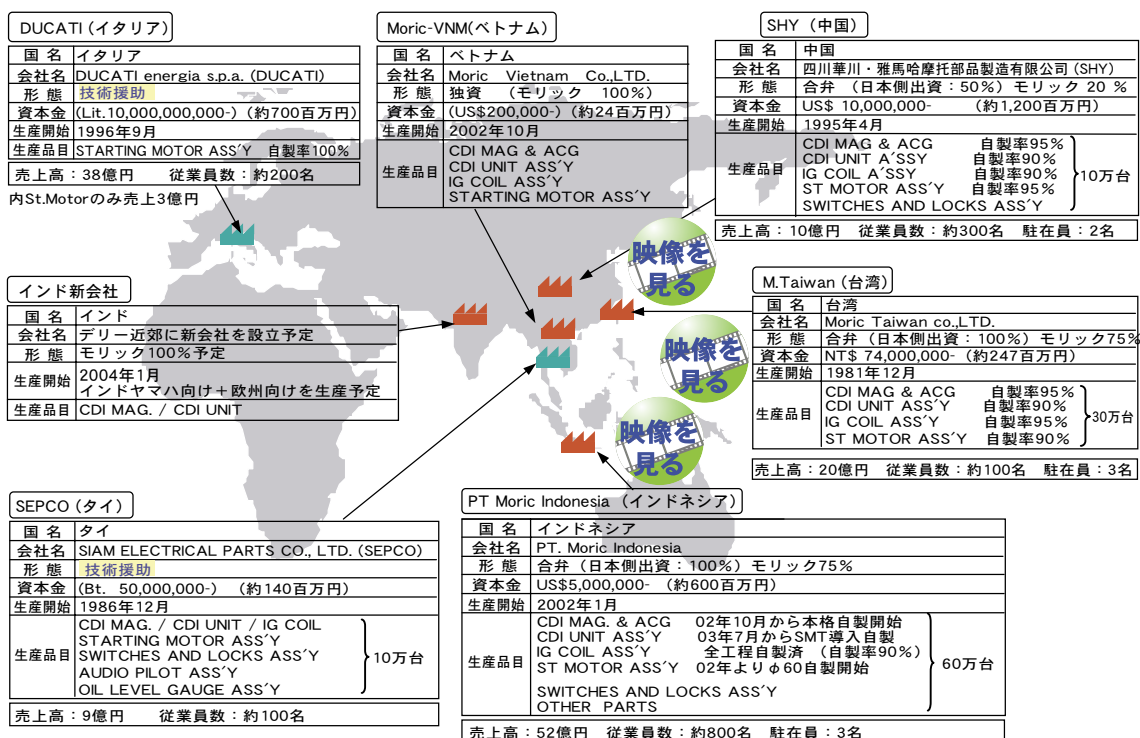


図2 モリック海外生産拠点の概要 2002

2 各国の強み弱みは？

過去 21 年に渡る海外進出は各国の経済政策に対応し、市場を確保する為の手段として、簡単な部品の組立工程を持つ工場から始まり、現在では市場でのコスト競争を反映し、ベトナム、インドネシアを除く地域で 90%～95%の現地化を達成している。

しかし、過去 21 年に渡る海外進出はモリック、IIC 共同体の意思として目的を明確にし、戦略的に展開したものではなかったことも事実である。基本的に受身の展開と言って良いと思う。

だが現実には 8ヶ国に合弁（ヤマハ発動機グループ資本 100% を含む）5 社、技術援助 3 社を運営している事実があり、主要 4 社（台湾、インドネシア、中国、タイ）の 2001 年度の売上は 76 億円規模に育っている。

今後 2003 年度から 2007 年度にかけて、主要 6 カ国でのモーターサイクルの生産規模をヤマハ発動機の中期計画で見ると、170 万台から 380 万台規模へ拡大していくことになっている。モリックの海外工場の売上規模で評価すると、80 億円から 180 億円規模へ拡大していくことが予測される（図 3）。このことは、現在のモリックのエンジン電装売上 100 億円を超え、約 2 倍の規模になることを示している。完成車におけるエンジン電装の重要性から考えると、今後の海外におけるエンジン電装を生産する工場の重要性が十分認識されて良いと考える。

モリックの 2001 年度の売上構成は、エンジン電装 60%、PAS（電動ハイブリッド自転車）20%、自動車他が 20%となっている。これまで以上に海外へ電装品が生産シフトしていくことになると思うが、モリック日本とモリック海外工場の連結売上が 400 億円から 500 億円になる日も、ここ 3～4 年後には来ることが現実のものとして予測される現状にきている。

一方、海外工場の現状を見ると、現地工場と現地のコンペティターの品質およびコストデータが十分把

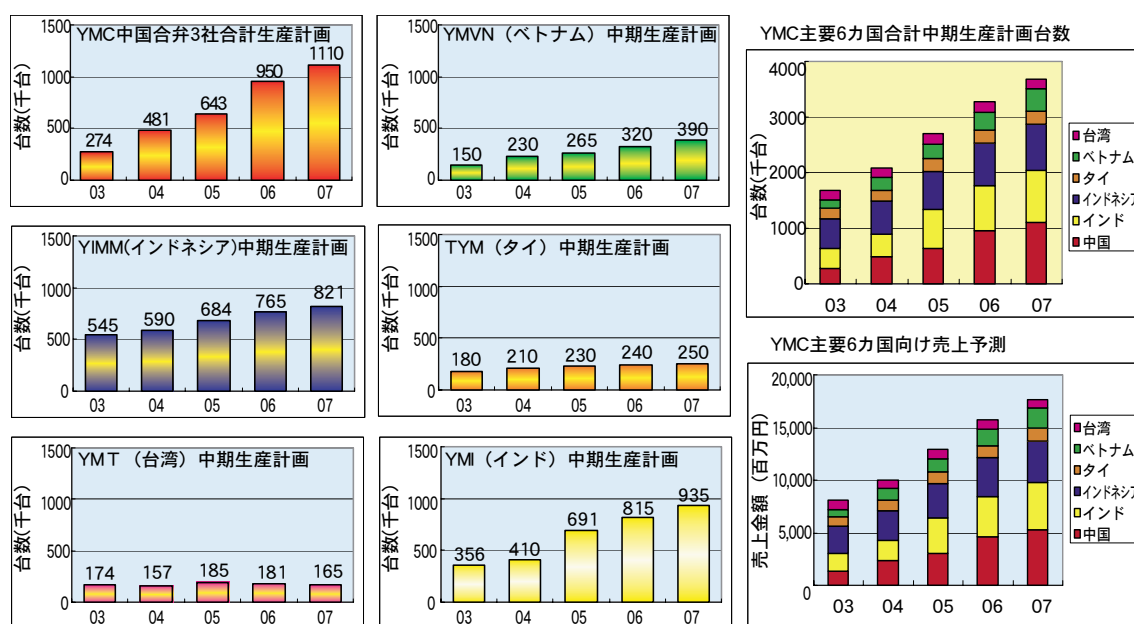


図 3 海外生産事業の状況（主要地域中期生産計画）

握されていない、各国の部品メーカーの QCD (Quality, Cost & Delivery) の評価ができていない、各国間の QCD のデータが共有化されていないなどの問題がある。このような状況下で、部品の補完、製品の補完を各国の強み弱みを知り、投資の効率化やデリバリーの短縮を含むネットワーク構想を実現するにはあまりにも感覚的な話になり、実力のある協力体制を構築することは難しい状況にあるとしか思えない。

3 各国の強みを活用することが大切!

以上の現実を認識し、各国の強みを活用し、ヤマハ発動機グループの利益とモリックグループの利益を両立させる活動を行っていくことが、今、最も重要な施策として実施していくことが大切だと認識している。

2002年10月に海外営業部を設立し、海外営業課と海外生産グループを改め海外生産推進課を一つのマネジメントで運営することにした。これは海外工場の生産品目及び部品の世界調達、各国ヤマハ発動機工場の生産動向、新製品計画を早期に把握し、円滑な生産供給、早期な現地化計画等、十分な準備を可能にすることが狙いである。また、余裕のある活動を目的にシンガポールに営業を駐在させ、ASEAN、中国をそのテリトリーとして活動することにした。

海外工場を円滑に運営し、且つ、モリック日本の海外支援を過不足なく実行する為に、海外工場との技術援助契約の内容を見直し、特許、商標の使用許諾を中心とした内容へ変更していくことを進めている。

品質の向上、生産性向上、人の能力向上を目的に、合弁、技術援助を問わず各工場に TPM (全員参加の生産保全) 活動を導入、推進していくことにしている。

現在、台湾モリックが TPM 優秀賞を取得し継続賞へ挑戦している状況にある。2002年から、インドネシア、中国が TPM をにらんだ 5S (整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) 活動に着手する状況にある。

さらに各国工場の社長をメンバーとした社長会を年2回定期的に開催し、各種情報の共有化、部品補完に関する協力体制を構築し、戦闘力のある海外工場グループへ変身していきたいと考えている。

4 おわりに

以上、現状と課題について簡単に述べてきましたが、実現に向けてのエネルギーは膨大です。各関連部門の皆様とコミュニケーションを密に、協力して実現させていきたいと考えています。是非ご協力のほどお願い致します。

■著者



渡邊 郁夫