

# 随想

## 工具鋼拡販の海外戦略について ～タイ赴任経験から～

佐野弘幸\*



私は2008年6月から大同特殊鋼の工具鋼海外販売拠点であるタイに約4年間赴任する機会を頂いた。タイの産業の中心は農業(2～3期作)であるが、それに続き、政府の支援もあり自動車産業が急速に伸びている。特に、タイは東南アジアの輸出拠点として約250万台/年の生産をしており、日系自動車比率が90%以上を占めている。その上、自動車生産に必要な部品メーカー(日系の熱間鍛造、ダイカスト、冷間プレスメーカーなど)がタイ進出を果たし、部品の現調化率も高い。この様に自動車産業が発展しているタイでは工具鋼の需要も急速に伸びている。

今回、日本の自動車メーカーが海外生産を拡大していく中、タイの経験を振り返り、工具鋼拡販の海外戦略について述べたい。

私が赴任していたDaido PDM (THAILAND) Co., Ltd (以後、DPT)は95年に会社を設立し、工場を賃貸することからスタートしている。当初の販売品目は工具鋼の切断販売、6面プレート加工品に限定されていた。

当時、タイでの自動車生産は20万台/年であったが、2005年には東南アジア初の100万台/年まで増加した。DPTの工具鋼販売も、05年には1200トン/年を超えるまで急速に伸びてきた。

2004年には工場を移転し、熱処理炉(真空炉)を導入、2008年には自社工場(現工場)を建設、表面処理炉(PS処理炉)を導入した。2012年には工場を拡張し、設備の増設(プレート加工機、真空炉、TD炉、ガス窒化炉)を図り、現在、タイでの工具鋼のシェアNo.1の地位を築いている。

と書くとは順調に事業展開してきたと思われるかもしれないが、タイで工具鋼が売れるためには、タイで金型が造られる必要がある。その点、タイには多くの日系企業が進出し、金型製造のためのインフラ(素材流通、熱処理、加工など)が揃っていたことや高い技術力があったからこそ、現地で金型が製造されたのである。おかげで工具鋼の販売量を伸ばすことができたと言っても過言ではない。(一方、今後日系の自動車生産が伸びて行く、メキシコ、インドへ出張する機会があったが、これらの国々では、現在のところ、金型製造のためのインフラが不十分で輸入金型に頼っている状況である)

海外で工具鋼を拡販するためには、日本と同じトータルソリューション体制(素材、6面フライス加工、熱処理、表面処理の一貫体制)が必要となってくるが、これは現地で金型が製造されることを前提としている。今後、日系自動車が進んで行くメキシコを初めとする新興国への事業展開は素材販売からではなく、現地の要求が高い熱処理、表面処理

\*大同特殊鋼(株)工具鋼事業部長

などのインフラから展開して行くことが必要と思う。

前述したように、タイは自動車生産をするインフラ（部品供給）が整っているが故に、日本と同じトータルソリューション体制に加え、短納期（プレート、熱処理リードタイム）も近年要求が強くなってきている。これらの要求に対し、現在タイで課題となっているのは現地ワーカーの質、技術である。

①従業員の定着率が悪い

DPTの現在の従業員は150名程度。設立15年で平均勤続年数が5年である。

2010年には130名から150名に増員することもあったが、59名の退職者（内、3日坊主が50%）と人集めに苦労した。給与が10円でも高ければ退職-再就職を繰り返している。

②「マイペンライ」（日本語：大丈夫、心配ない）

「微笑みの国」タイは日本人にはやさしいが、人の話は全く聞かず、何があっても「マイペンライ」、納期が遅れても「マイペンライ」、トラブルを起こしても「マイペンライ」。

夜勤では食事休憩で寝たまままで仕事はしない、勤務途中で帰って仲間にタイムカードを押してもらおうといったことが日常茶飯事となっている。

以上のように、私がタイで工具鋼を拡販するために学んだことは、

①素材、6面加工、熱処理、表面処理のトータルソリューション体制（技術もインフラも）が必要。

②客先へのサービス（短納期化など）を向上させるためには現地の人材（技術者、ワーカー）育成が重要。

特に、給与の高い日本人（日本人1名で10名のワーカーが雇える）が赴任しては、客先の原価低減の要求を満足させることはできない。

先日、某メーカーの方と話をし、

- ・日本の金型製造技術は世界一であり、日本に技術を残す必要がある。
  - ・現状の為替1\$=100円であれば、日本で造る金型の競争力が一番高い
- との話を聞かせて頂いた。

以上のことを踏まえると、日本の金型はまだまだ、ものづくりには必要であり、特殊鋼メーカーのやるべきことは世界一の金型素材を造り、周辺技術（熱処理、表面処理、金型周辺部品）を向上させ、『世界一の金型・製造技術』に貢献することにある。

(May 7, 2014)