

株式会社サカイヤ —SDM(Sakaiya de Mexico, S.A. de C.V.)—

サカイヤグループの全てを結集した世界戦略中核拠点のメキシコ工場
専門技術を持つメーカーとの連携で自動車用加飾部品の世界一を目指す



代表取締役 さかいたに 堺谷 あきら 昭 氏

海外進出沿革

- 1973年 昭南銘版（台北）開設
- 1987年 デトロイトに事務所開設
- 1988年 米国現地法人 S.K.Y.Co.,LTD 設立
- 2007年 斯凱亞貿易有限公司（東莞）開設
- 同年 メキシコ法人開設
- 2008年 メキシコ工場、操業開始

創立50周年を迎えた株式会社サカイヤは、自動車部品のメーターパネルなどを製造する会社である。自動車メーカーが求める意匠や美観を革新的技術で実現し続け、国内自動車メーカーばかりでなく、欧米自動車メーカーにも製品を供給する。現在、北米でも大きくシェアを延ばしている。

1980年代「自動車の本場、米国ビッグ3の仕事をしたい」と夢見た堺谷社長の思いは現実となった。グローバル対応での中米戦略拠点と位置づけるメキシコ工場は、技術を持つ

本 社 〒350-0833
川越市芳野台1-103-35
電 話 049-225-5321(代)
ホームページ <http://www.sakaiyameiban.co.jp>
設 立 1961年
資 本 金 1億円
売 上 高 約43億円（2012年4月期）
従 業 員 約200名
事業内容 自動車部品製造

メキシコ法人

SDM(Sakaiya de Mexico, S.A. de C.V.)
Municipio de Jesus Maria #106, Fracc.
Parque Industrial del Valle de Aguascalientes
C.P.20300, San Francisco de los Romo,
Aguascalientes
設 立 2007年
操 業 2008年
日系スタッフ 2名
現地従業員 約200名
T E L +52-449-158-0285
T E L +52-449-973-0010
F A X +52-449-973-0010

同業他社と連携し、海外での自動車総合加飾部品のワンストップソリューション（一貫生産）を目指し続けている。シェア世界一に挑む堺谷社長に、中小企業ならではの技術力を活かした海外戦略について語っていただいた。

音響機器のレベルメーター印刷でスタート 自動車メーターパネルの進化を担う技術力

— 創立50周年を迎えられおめでとうございます。早速ですが、創業のきっかけと自動車部品の製造するに至った経緯を教えてください。

当社は1961年に、トランジスタラジオ等に使用されるレベルメーター用スケール板の表面処理印刷からスタートしました。

1970年前後から、全盛を極めたリーフ式時

計の表示板を印刷～プレス・Assy までの全自動化を達成し、大きく飛躍することができました。

その後、車載用素材メーカーから、軽量化を目的として、スピードメーターの材料を従来の鉄板から樹脂にしたいとの相談を受けたことが、この業界に進出する契機となりました。

当社は、部品メーカーに対し、透明シートに透過性インキで印刷することで、意匠性の高く夜間照明を可能な製品が作れることを提案、大きな反響を得ることができました。

更に、スクリーン印刷ならではの、様々な加飾の提案と商品化を続け、遂には「PSI」と命名した、印刷シートとの一体成形品に発展させ、現在の基盤を築き上げてきました。



当社の創業期から1970年代までの製品群。1970年画期的な「梨地塗装」を開発しバックライトで一様に幻想的に光る警告レンズなどを製造。また1976年リーフ式時計の全工程自動化による一貫生産に成功し生産効率を一気に10倍に高め、これ以降革新的な物づくりで差別化すればオンリーワン企業になれる社訓(四本柱)の礎となった



当社が世界に誇るメーターパネルなどの製品群。「PSI」技術を活用した単品のメーター類から「一体ダイアル」へ進化させ、更に「絞り」技術も応用した「立体・一体ダイアル」は世界でも独断場の製品となる

**現地と日本の両目線を持つ現地パートナー
貸工場の中には最新鋭設備のメキシコ工場**

——資料では海外進出は、1987年のデトロイトからスタートしているようですが。

実はその前に1973年の台湾進出があります。円高が進み、お客様の音響家電メーカーが安い労働力を求めて一斉に台湾に輸出拠点をつ

くったのです。当社は、現地では日本メーカーに部品供給ができる技術力のある部品メーカーがなかったため、お客様の要請に応じて台湾に工場を建設しました。

1980年頃に米国ではスピードメーターにまだ鉄板を使っているらしいという話を耳にしました。米国のマーケットは大きくて憧れの地、いつかチャンスがあればという思いがあ



当社のメキシコ第2工場(写真上)。レンタル倉庫を改造し将来の変化にも柔軟な対応が可能となっている一方、屋内には最新鋭の機械設備が設置され、サカイヤグループの技術や工場運営の粋が凝集されている

り、とにかく米自動車メーカーをリサーチしようと、視察に行きました。

ところが、あちこちを回るうちに日系企業から「サカイヤさんが来てくれるなら丁度いい」という話になり、結局、米国リサーチは日系企業の対応になりました。デトロイトに営業活動を行う駐在員事務所を開設し、1988年に現地法人S.K.Y.Co.,LTDを設立、工場を建設しました。

——御社では2008年にメキシコ工場が操業を開始していますが、最近メキシコに集中的に設備投資をする会社が目立っています。今、なぜメキシコなのでしょう。

リーマンショック以降、ティアワン (tier 1) という最上位にランク付けされる自動車部品メーカーが米国本土からメキシコへどんどん移転し、操業を始めています。これは良質な労働者と安い賃金、そして北米自由貿易協定 (NAFTA)、またこれから発展が望めるブラジルを睨んでという見方があるからでしょう。メキシコ人は親日的で、労働者賃金は20年間ほぼ横ばい、今、上昇を続けている中国の労働者賃金とほぼ同じくらいになって

います。

現地で製造し販売を行う、いわゆる現地法人をつかって運営していくには、現地にきちっとしたマネジメントの体制があるかないか、これに尽きます。当社の場合は、北米での活動を行うなかで、お取引先の紹介で日系2世でマネジメント経験ある優秀な人物と出会うことができました。海外の事業展開ではネイティブ同士の会話ができて現地人の目線で物事を見られると同時に、日本人の目線でも見ることができる人材の確保が必要です。当社は現地統括パートナーとの厚い信頼関係が構築されています。そういう体制があってこそ今のメキシコ工場があるのだらうと思います。

——メキシコ工場の特徴と製品、そして取引先はどこですか。

メキシコ工場のコンセプトの一つは、建物は貸工場であるということです。日系工場だと立派な建物を想像するかもしれませんが、当社はどれもレンタル倉庫を借りています。立派な工場を建設しても20年先のことはわかりません。実際、スピードメーターが印刷からデジタルに変わるという脅威があるわけで



SDM（メキシコ）で元気に笑顔で働いている社員たち

す。そうしたときに、専用工場だと転用ができなくなります。ですからリスクを避け、柔軟に対応できる身軽な形での資本投下をしています。重要な部分にかかわる機械は世界最新鋭の機械を入れ、それ以外の部分、例えばクリーンルームなどは現地のチャンネルで非常に安いものを使い、日本に比べ大幅に費用を抑えています。

製造しているものは、メーターパネル、ポジションプレート、エアコンパネルなどです。最新鋭の機械で日本の工場と同じものが生産できますが、モノの搬送とか取出しなどの部分はロボットでやるよりもメキシコでは人間がやる方が安くできます。技術集約と労働集約の部分をうまく組み合わせを工夫して生産しています。

販売先は、日系メーカーとGMに納入する部品メーカーからスタートしました。現在は、クライスラーとGMが大きく、そしてフォードと一部はルーマニアにも出しています。

——社長様があこがれていたビッグ3のマーケットに食い込むことができたわけですね。米国には御社のような技術を持つライバル社はないのですか。

2社ほどあり、それを目標にやってきましたが、リーマンショックで弱体化して仕事当社に流れてきた経緯があります。現在、メキシコの生産数量は、年間300万個を越え北米では大きなシェアを持っています。しかし、ライバル社の復活は急ピッチであり、その売上高も増加傾向にあります。今は、それを追

い越すことを目標として、世界一を目指そうと取り組んでいます。

**同業他社との連携で技術と人を融合
日本の英知を結集して世界に挑む**

——世界一を実現するための秘策はあるのでしょうか。

目指しているのは、自動車部品の総合加飾のワンストップソリューション（一貫生産）です。加飾というのは魅力的な色やキラキラ感を出す、あるいは木目調を出すなど装飾をすることです。その実現には、当社だけの技術だけでは足りない部分があります。それを補うために独自技術を持つ企業と連携し、幅広い人脈と技術を融合してマーケットの拡大と付加価値の高い製品をつくり出していく戦略です。

メキシコの第2工場では、一貫生産での塗装体制を完備しました。そして、準備中の第3工場ではメッキ技術が加わります。そのようにして第4工場、第5工場という形でテリトリーを広げていこうと考えています。海外では、日本のように技術のある外注先が見つかりすぐに部品を調達できるわけではありません。工場の中に技術力を持つ日本の企業に入ってもらい、一貫生産を実現しようと考えています。このようにして協働で製品をつくれば、高品質で安価な競争力のあるものができます。メキシコ工場はその理想形に近づいています。また、現在の製品は加飾という部分だけなので、それに電波を受信するアンテナなどの機能を付加していくことも今後の攻めどころと考えています。

——技術力のある企業と連携して、グローバ

ル化を進めていくというお考えですね。

資本金と人材力などすべてにおいていかに連携を効率的に組んでいくのか、win-winの関係を生み出していくかということだろうと思います。

全体のマネジメントは当社が受け持って、個々の技術と人は各メーカーが責任を持つという構造です。大袈裟に言えば、独自技術を持つ企業の大連合艦隊で、世界一を目指すということになるのでしょうか。

ただし、ここで注意しなければならないのは各社のバランスをいかに取るかということです。経営者の考え方が一致していない場合には、パートナーになり得ません。自分だけが儲けてしまおうというのも厳禁です。事業内容をすべて共有化する。現地の責任者には、単に日系企業をまとめるだけでなく、オーナーの一員として入ってもらい、報酬も自分で決めてもらっています。そこまでやらないと、うまくいかないと思うのです。

——アジア展開についてはいかがでしょうか。

東南アジア対策では、タイをハブとするインドネシア、インド対応を考えています。注意が必要なのは、インドネシアでは二輪車の価格帯が随分下がっており、そこに通常の戦略性のない進出では価格面での勝算はないと思います。日系に要請されて進出した企業も最初は良くて、恐らくローカルの価格競争に巻き込まれて経営的には苦しくなり、早々に撤退するというケースもあると思います。ですから、いかに少ない設備投資で生産するかがポイントです。そこで、信頼できるパートナー探しが課題となっています。



当社の経営理念（イラスト）

技術開発力など4本柱からなる経営理念 人との関係を大事にすることが将来を開く

——最後になりましたが、経営理念などについてお聞きします。

技術開発力、モノづくり、グローバル化、そして人の力、集団の力が当社のゆるぎない4本柱です。

1つ目の「技術開発力」については、

グローバル化の進展に伴って世界各地のニーズが益々多様化・複雑化しており、更に視野を広げて技術開発に取り組む必要があります。いろいろな角度から物事を複合的に捉え、複数の技術と英知を結集した技術の融合化を図り、スピーディー且つタイムリーに高付加価値製品を生み出し続けることが命題であります。

2つ目は、「モノ作り」です。

品質、価格、納期の確かさで、お客様が満足できる価値のある製品を具現化するため、自動化、一貫生産を基本に、モノ作りを日々進化させていくことです。

3つ目は、「グローバル化」への対応です。

激動の21世紀に入り、新興国諸国の急伸により需要構造、ニーズ、価値観が日々凄まじいスピードで変化・複雑化しています。今後も新興国市場を中心とした流れは拡大し、世界経済の主役は新興国だと言っても過言ではない情勢になっています。また、為替問題も含め自動車メーカーや部品メーカーは開発から生産に至る一貫生産体制の海外移管を加速させています。海外市場をどのように取り込んでいくのか、事業の成否を占う重要なテーマです。4つ目の「人の力、集団の力」です。

いうまでもなく「企業の原動力は人」にあり、未来を切り開くことも、私達一人ひとりの資質に託されています。健全で活力のある元気な企業集団を目指して、人材の育成に注力することを、理念としております。そのために人材の教育、訓練に徹していくことが必要です。

振り返れば、人と人との関係を大事にしていたよかった、と痛感しております。これは昔も今もそして将来も変わらないと思います。人間社会において、相手を尊重してお付き合いする中で様々なことを学び取り、いろいろなご支援をいただき、そういう関係をいかに大切にするのが大切です。それが成長につながる糧であると信じます。

——本日は、海外展開を考える上でヒントとなる有意義なお話を聞かせていただき、ありがとうございました。