

## 事例 2-3-2

## 河北ライティングソリューションズ株式会社

## 海外生産拠点の設立と国内事業の強化によりコスト競争力の強化と高付加価値化を実現させている企業

宮城県石巻市の河北ライティングソリューションズ株式会社（従業員120名、資本金1億円）は、産業用・医療用の電球等を製造する企業である。

同社は1927年に映写用ランプ製造業として創業後、外資系のGTEシルバニア社とフィリップスライティングホールディングB.V.と合併契約を締結していたが、2006年に合併契約を解消し、河北ライティングソリューションズ株式会社として独立した。もともと外資系企業であったため、以前からアジア、米国、欧州等に輸出を行っており、海外の売上比率は高かった。大企業に比べてブランド力がないため、ユーザーへブランドを浸透させることが課題と感じている。大企業が対応しないような、ユーザーの要望や不満を拾い、1927年の創業以来80年以上の間で培ったノウハウを活かし、顧客ニーズに柔軟に対応することが同社の強みである。

2008年のリーマン・ショックにより、同社の業績も影響の大きかった半導体分野をはじめとして3割程度落ち込んだことをきっかけに、医療分野・半導体分野に続く不況に負けない新たな柱を作る必要があると感じ、飛行場照明に取り組むことを決断した。しかし、国内で生産しているは先行メーカーにコスト面でかなわなかったため、自社製品にコスト競争力を持たせるために、2009年頃から海外生産の検討を開始した。海外へ赴き海外市場の情報を収集するとともに、海外展開に係る事業計画を策定しながら、生産拠点となる国・地域を選定するなど、計画的に海外展開計画を進めていった。2011年にコスト面、親日度等を勘案し、生産拠点をベトナムに決定、2013年4月から現地法人の稼働を開始した。

海外展開投資を行うにあたり、当初はジェトロ（独立行政法人日本貿易振興機構）の海外進出支援窓口相談し、ベトナムでの製造に精通したパートナーを紹介してもらった。そのおかげで、現地法人での主要ポストにつく現地人材も確保し、工場の立ち上げも非常にスムーズに行うことができた。日本本社からは1名のみ駐在であり、残りの約30名は現地での採用となっている。現地人材については勤勉な人が多いため人材育成により現地人材の技能を伸ばし、作業効率を改善させていくこともできるが、雇用してもすぐ辞めてしまうことが多いため、現地人材を

定着させるために処遇や環境を今後改善していく必要があると考えている。また、現地の法制度・商慣習が我が国とは異なる部分も多いため、現地でのトラブルは少なくはないが、段階的な指導により徐々に改善してきている。

現地法人の設立により生産拠点を海外に設けることで、生産コストの引き下げることができ、また海外における量産体制の確立により、売上も徐々に拡大し、利益率も向上させることができている。

また、海外生産拠点を構え国内工場の生産を海外にシフトさせ、量産体制を確立することで、日本本社については、今後新しい需要に対応できるように研究開発を強化していくとともに、単価の高い小ロットでの生産もできる体制を整えていく計画である。

同社の今野康正社長は、「国内市場は顧客の奪い合いとなっており、今後我が社が売上を拡大していくためには、輸出、直接投資を行うことで海外の需要を獲得していくことが必要不可欠である。また、現在の主力製品が今後未来永劫続くとは限らないので、国内においても研究開発を強化し、今後の需要に素早く対応できる体制を整えていきたい。そのためにも、研究開発ができる人材、営業ができる人材といった幅広い人材を毎年雇用し、社内の新陳代謝を進めるとともに、人材育成にも力を入れていきたい。」と語っている。



同社の今野康正社長