

# グベトナム拠点 ベトナム市場に挑む

## フジ矢株式会社（大阪府東大阪市）



フジ矢株式会社は、ペンチ・ニッパ類を主力とした作業工具メーカーだ。商品展開や技術面におけるシナジー効果を企図し積極的なM&Aに打って出る等、着実に事業領域を広げ国内シェア拡大を図ってきた同社が、さらなる成長のため決断したのがベトナムへの進出だ。その狙いと取組みについてフジ矢株式会社の野崎恭伸代表取締役社長にお話を伺った。

### 高品質なブランドを 多数展開

「2023年で創業100年という長い歴史をお持ちですが、創業当時のことをお聞かせください。」

**野崎社長** 1923年に大阪市生野区で祖父が創業したことが始まりです。当時、ペンチ・ニッパは日本刀と同じように職人が一丁一丁ハンマーで叩いて作っていました。ボール盤やフライス盤の導入により日本で初めて量産化に成功しましたが、当社発展の礎となりました。1944

年に法人化した頃になると、戦後の経済成長の中で大手鉄道会社や大手通信会社の指定工具として採用され、フジ矢ブランドが浸透していききました。

当社はペンチ・ニッパ類のJIS規格制定にも携わりました。「これからは海外製に勝てないと日本メーカーは生き残れない」という危機感のもと、非常に高い技術レベルの規格を制定しました。当社だけでなく業界全体の技術力を高め、共に発展すべく尽力したと聞きます。

「作業工具の業界は、現在どのよ



ベトナムを海外展開の拠点にして、アメリカ・ヨーロッパ向けの商品生産と販売体制を確立したいと語る野崎恭伸代表取締役社長

うな状況なのでしょうか。  
**野崎** 作業工具は、台湾・中国の低価格製品との競争が激しく、パブル経済期と比較すると日本国内の生産量は半分近くまで落ちています。私自身もともとテレビ局に勤務した後、父である二代目社長の後を継ぐために入社しましたが、周囲からは「どうして衰退する業界に戻ってきたのか」と言われることが多かったですね。

しかし、グローバル市場において作業工具は成長市場です。やり方次第でまだまだ事業を拡大できると考えていました。もっとワクワクする業界になれば、優れた人材が集まる好循環が生まれます。そのために当社としては、ブランド展開、生産能力拡充、販路開拓といったさまざまな軸でシェアを拡大する必要があったと考えました。

「フジ矢ブランドを中心として多数のブランドを展開されていますね。」  
**野崎** 当社はフジ矢・ビクター・ワイズブランドを展開しており、高価格であっても切れ味の鋭さや耐久性といった高い品質を持つブランドとしてお客さまから評価していただいています。電動工具のようなデジ

タルな商品は、海外製も日本製とそれほど変わらない品質水準に達していますが、ペンチ・ニッパは完全にアナログな商品だからこそ、技術の差が生まれます。例えばニッパは左右の刃がぴったり合っているように見えますが、実際は刃付け処理で左の刃を右の刃にわずかに被せ、刃を傷みにくくしています。これは人の手による精緻な調整なくしてはできません。またペンチ・ニッパは組立した後に熱処理で刃を固くする過程でひずみが生まれますが、そのひずみは刃付けで一丁一丁調整する必要があります。こうした技術があるからこそ、海外製より高価格であってもお客さまから求められる商品が提供できています。

私は1998年に社長に就任しましたが、当時は売上の95%がペンチ・ニッパ類でした。ホームセンターの販路開拓に取り組んでいましたが、

今後売り場のシェアを拡大していくためには、すでにトップシェアを有するペンチ・ニッパ以外

の商品も手掛ける総合工具メーカーにならなければと考えていました。

そのための戦略の一つがM&Aです。ビクターブランドはM&A先である花園工具のブランドを引き継いだものです。花園工具は競合企業でしたが「これからは国内で戦う時代ではない。共に事業を展開することにより商品ラインアップの拡大、技術や生産効率の向上を目指す」という思いが一致しました。また、ビクターブランドにはアメリカに市場を持つというエンビカッターがあり、海外販売比率の向上を目指す当社には大きな収穫でした。

ワイズブランドを持つ若穂團製作所については、後継者不在のため当社に声がかかりました。ボールポイントドライバや六角棒レンチなど当社では扱ひのなかった商品を展開しており、M&Aにより商品ライ

ンアップを拡大することができました。また、若穂團製作所は、新潟県燕市という東大阪と同じく作業工具の産地を拠点としているため、土地に根付いたさまざまな情報入手できるほか、外注企業との縁も増やすことができました。

作業工具の業界においても後継者不在の企業は多く、なかには世界に通用する高い技術を持つ企業も存在します。受け継がれてきた技術を未来に伝えていくことは、当社のみならず業界全体にとっても意義があることと考え、今後も積極的にM&Aに取り組んでいきます。

### 成長力に魅力を感じ ベトナムへ進出

「2007年にベトナムに海外現地法人を設立されましたが、どのような背景があったのでしょうか。」

**野崎** 今後成長に向けて生産能力を伸ばしていくためには国内だけでは限界があったほか、当時取り組んでいたホームセンターのシェア獲得のためにコスト競争力のあるOEMの商品ニーズに応える必要があり、低コストで生産できる拠点の構築が必要でした。また、ペンチ・ニッパ類は

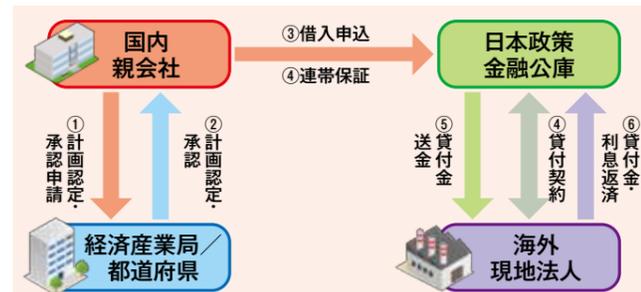


最終段階の研磨作業は、熟練職人により一丁一丁精緻な調整で丁寧に仕上げている



ベトナム現地法人とは、常にリモートで打合せを行い、アメリカ・ヨーロッパの海外市場動向を確認している

「クロスボーダーローン」のスキーム図



「クロスボーダーローン」は、海外の構造的変化等に適応するために、国内親会社（中小企業者等）と共同で経営力向上や経営革新、地域経済の活性化等に取り組む海外現地法人に対して、日本公庫が直接融資する制度です。

野崎 従来は日本の親会社から海外現地法人に融資する形の、いわゆる親子ローンを利用していましたが、バランスシート上、親会社の借入金の実態より大きく見えることを問題視していました。経営状態を正しく把握するために親会社と海外現地法人のバランスシートを切り離したかったのですが、現地で直接融資を受けようとすると、海外現地法人単体の業績がもたないので条件が良くありません。公庫のクロスボー

ー第二工場増設に伴う設備増強の際に、公庫のクロスボーダーローンをご活用いただきました。

野崎 進出した2007年当時は大企業しか進出していなかったため、土地を買おうとすると1万平米以上の物件がありませんでした。当時はそこまでの大きな投資にハードルを感じたため、小規模な工場を探し回り、ようやく約1000平米の工場を見つけたレンタルしました。

野崎 進出した2007年当時は大企業しか進出していなかったため、土地を買おうとすると1万平米以上の物件がありませんでした。当時はそこまでの大きな投資にハードルを感じたため、小規模な工場を探し回り、ようやく約1000平米の工場を見つけたレンタルしました。

ベトナムからグローバル市場を目指すの意義

野崎 現在の海外展開の環境をどのように見ておられますか。

野崎 スタートする前にリーマンショックが発生し、当社も大きな打撃を受けました。ベトナム工場を立ち上げるか迷ったのですが、進出すると決めた以上はやり遂げようと決意し生産を開始、その後需要に応じて少しずつ生産量を増やしていきました。レンタル工場の契約が終わる5年後には従業員は当初の約4倍である60名ほどに増え工場が手狭になったため、自社工場建設に踏み切りました。積極的な投資により高品質な商品を低コストで安定して製造でき、当初の目論見通りホームセンターのシェア拡大に大きく貢献しました。

野崎 スタートする前にリーマンショックが発生し、当社も大きな打撃を受けました。ベトナム工場を立ち上げるか迷ったのですが、進出すると決めた以上はやり遂げようと決意し生産を開始、その後需要に応じて少しずつ生産量を増やしていきました。レンタル工場の契約が終わる5年後には従業員は当初の約4倍である60名ほどに増え工場が手狭になったため、自社工場建設に踏み切りました。積極的な投資により高品質な商品を低コストで安定して製造でき、当初の目論見通りホームセンターのシェア拡大に大きく貢献しました。



野崎 日本企業の多くが海外展開における参入障壁を実際より高く感じているように思います。例えばベトナムに関して言えば、当社が展開した時に比べレンタル工場も増え、リスクを抑えた進出が可能です。企業の成長のため、海外進出により生産能力を拡充するのは今の時代に有効な選択肢の一つではないでしょうか。かつてリーマンショックの際には余剰在庫が問題になりましたが、最近では設備があっても人手不足でこれ以上受注できないというケースも多く聞かれることから、生産能力がシェアを左右する時代だと思っています。

独自の代理店網を構築しています。今後現地法人の規模を拡大していくためには、製造現場のマネジメント体制が課題になります。技術は親会社で製造経験のある元技能実習生

**FUJIYA 株式会社**

本社：大阪府東大阪市松原2-6-32  
 代表者名：代表取締役 野崎 恭伸  
 資本金：3,000万円  
 従業員：240名  
 (2021年5月現在グループ全体)  
 事業内容：ペンチ、ニツパ、作業工具の開発・製造  
 会社創業：1923年  
 ホームページ：https://www.fujiya-kk.com/ja/

高品質かつデザイン性の高い  
 新品を紹介する野崎社長

フジ矢 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 高度な技術を身に付けた技能実習生を育て、海外拠点への技術移転を実現
- Point 2 手作業が多い研磨・刃付けの工程に絞リスタート、徐々に設備を増強し生産能力を高める
- Point 3 海外現地法人を拠点として販売網を構築することでグローバル市場に足掛かりを作る

野崎 日本企業の多くが海外展開における参入障壁を実際より高く感じているように思います。例えばベトナムに関して言えば、当社が展開した時に比べレンタル工場も増え、リスクを抑えた進出が可能です。企業の成長のため、海外進出により生産能力を拡充するのは今の時代に有効な選択肢の一つではないでしょうか。かつてリーマンショックの際には余剰在庫が問題になりましたが、最近では設備があっても人手不足でこれ以上受注できないというケースも多く聞かれることから、生産能力がシェアを左右する時代だと思っています。

野崎 解決すべき課題もあるものの、海外展開には、単純な生産能力の拡充だけではないさまざまなメリットがあります。例えば、アメリカやヨーロッパの企業からベトナム工場に直接声がかかることも多く、日本にいてはできなかった形での販路開拓も可能です。

野崎 何より、日本から一度飛び出し海外の経営者と対話を重ねることで、私自身視野が広がり、もつとグローバル市場を攻めていかなければならないという思いを強くしました。これからも前向きな気持ちで挑戦していきます。

(聞き手 ライター 山際貴子)