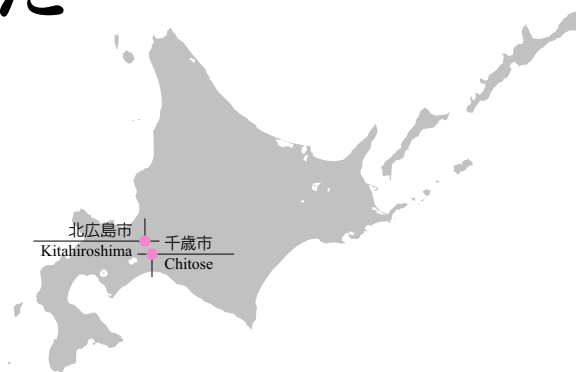


# リスク分散に向けた企業の動き

～ユニシスとデンソー北海道の経験から～



これまで北海道は、全国に比べて製造業が弱いといわれてきました。特に、部品製造、加工、組み立て分野の集積が低く、道内における生産波及効果も小さいと指摘されてきました。しかし、東日本大震災後は、災害リスクに対応するため、生産拠点を地方に分散させる動きが見られるようになり、北海道がその立地先として選ばれる例が増えてきました。

そこで、ここでは昨年夏にリスク分散を主眼に北広島市に工場立地を決定した(株)ユニシスと、東日本大震災前に千歳市に立地し、震災後は北海道での役割が高まっているという(株)デンソー北海道の経験から、企業立地の新しい動きを追っていきます。

## 医療用特殊針のリーディングカンパニー

ユニシスは、「UNIEVER®」のブランド名で医療用麻酔針などを製造している国内でも有数の企業です。生産はすべて国内で行っており、取引先は世界約40カ国。17億円の売り上げのうち、約9割が海外への輸出となっています。

同社は1978年に医療雑貨を扱う貿易商社として創業し、90年に現代表取締役で最高技術責任者（CTO）の齋藤英也氏の父、彰夫氏が代表取締役役に就任。海外の医療事情を肌で感じていたことから、今後は使い捨て（ディスポーザブル）針が中心になるとにらみ、麻酔針を主体に営業活動を行ってきました。また、単に商品を仕入れて売るだけではなく、ものづくりの重要性を痛感していたことから、93年には越谷研究所と越谷工場を立ち上げ、麻酔針の自社生産を始めます。

現社長の齋藤英也氏は、技術系の専門商社に勤務していましたが、2000年に帰郷し、ユニシスに入社。04年に越谷市に埼玉工場を新設し、英也氏が社長に就任した09年にはニーズが増えてきた包装・滅菌を担う物流・滅菌センターを埼玉工場の近



営業部門を担っている東京都内にあるユニシス本社

くに開設します。12年9月には東京の御徒町に本社を移転し、現在は東京本社と埼玉工場、物流・滅菌センターの3カ所を拠点に、180人の従業員とともに製造・営業活動を行っています。

そして、13年夏、北広島輪厚工業団地に「北海道工場」の新設を決定。14年4月から建設に入り、15年4月に本格稼働を予定しています。

### 東日本大震災経験の危機感から北海道へ



通称でペンシルポイントと呼ばれている「ディスプレイザブル脊髄くも膜下麻酔針」。使いやすさと高品質でユニシスの看板商品となっている

ユニシスの商品は、主に局所麻酔領域が中心となっており、実際の使い手は麻酔医で、一般的な針よりも複雑な構造になっています。例えば、針の先端が曲線状になっているもの、刃先がなく側面に孔があるものなど、多彩な形状の針を製造しています。中でも、特徴的な

のが、円錐型で側面に孔がある「ペンシルポイント」と呼ばれるタイプ。この針先は「ディスプレイザブル<sup>せきずい</sup>脊髄くも膜下麻酔針」と呼ばれる商品に採用されており、世界中のドクターから高い評価を得ています。ペンシルポイントを生産している企業は、世界でも数えるほどで、アメリカやヨーロッパなどのOEM<sup>※1</sup>生産を含めると、ユニシスのペンシルポイントの世界シェアは30%ほどになります。また、同社で製造している商品は、一般的な針に比べると数十倍の価格のものもあり、かなり高付加価値な商品といえます。

東日本大震災では、輪番停電による電気供給の不安定さから製造工程に大きな影響がありました。特に、24時間連続して電気の供給が必要とされる滅菌工程

では、途中で電気が止まってしまうと商品はすべて使えなくなってしまう。また、福島第一原子力発電所の事故による放射能汚染についての問い合わせも多くありました。医療機器メーカーの責任として、随時放射能測定を行ってその結果をホームページで公表していましたが、風評被害もあったといいます。

大震災経験の危機感から動き出したのが、まず部品などの調達先を分散することです。それまでは関東地域の調達が中心でしたが、万が一のことを考え、調達先を全国に分散させることにしたのです。展示会や見本市などに積極的に参加して、どんな地域にどんな企業があるのか、情報収集を始めました。動物用注射針の営業拡大をにらんでいたことから、12年に札幌で開催された獣医学会に参加したことを機に、北海道でも調達先について情報を収集するようになりました。

一方、生産体制のリスク分散としては、組立や加工、滅菌などの製造工程を委託して対応しようと考えていましたが、主力のペンシルポイントは専門性が高く、ユニシスの技術力が生きた商品であることから、この商品の製造を委託することになれば技術が流出するという不安が出てきました。また、埼玉工場のペンシルポイント製造部門は、需要の伸びとともに手狭になってきていたこともあり、新工場建設を頭の隅に置きながら、各地で部品調達先や協力会社の情報を収集するようになったのです。

新工場立地の条件は、品質を維持するために国内であること、埼玉工場とは以遠で、電力供給が同一管内でないことなどが挙げられ、最終的には北海道と九州が候補地として浮上してきました。

12年末になると東日本大震災の余震が頻発し、この頃から新工場建設について、少しずつ現実味を持って考えるようになっていきました。13年2月、札幌を訪問する機会があり、齋藤社長は北海道経済部の案内で道央圏の工業団地を見学することになりました。当

※1 OEM (Original Equipment Manufacturer)  
他社ブランドの製品を製造すること。

初、北広島輪厚工業団地は予定に入っていなかったようですが、14年3月に完成予定ということもあり、急ぎ現場を訪問。そこでは、環境の良さや札幌への隣接性、小規模面積でも対応してくれる柔軟性など、好印象が残ったようです。そして、13年7月の期末決算から、今後のペンシルポイントの需要の伸びが予測できたこともあり、北広島市に新工場の立地を決断。自然災害が発生しにくいこと、大都市に隣接し、生産活動に必要な人材が豊富なこと、東京からのアクセスが容易であることなども要因になりました。また、北海道の製造業が発展途上にあることで、技術流出のリスクが低いという考え方もあったようです。北海道工場は埼玉工場を補完するとともに、自然災害などによって被災した場合は、再建までの製品供給を担います。このため針の研削から組み立てまで一貫生産が可能な体制を整え、製造や検査の設備、クリーンルーム、医療品製造のために必要な防虫管理システムなど、埼玉工場と同等の設備を導入する予定です。



埼玉工場の針の組立製造はクリーンルームで行われている



組み立てられた針は性能検査へ。また、物流・滅菌センターには研究開発部門がある



一方、もう一つの候補にあがっていた九州は、宮崎県内にある組立工場にユニシスの専用ラインを設置し、投資額を抑えて一部の組立工程を委託する体制を整えました。

### 国内製造拠点を強化することが差別化に

北海道工場の投資額は4億5千万円。3階建てで延べ床面積約1,000㎡。当初は従業員15人体制で、いずれは100人程度まで増やしていくことを検討しています。北海道工場が完成すれば、東京本社と埼玉工場を核に、北は北海道、南は九州と翼を広げたような製造体制を築くことになります。こうした製造体制の強化は、特に海外の取引先から非常に評価され、「手応えを感じている」といいます。「先日でもデンマークで当社の製造体制をお話したら、マネージャークラスからは非常に感心されました。また、アメリカの企業の方からは、幹部に説明するために資料がほしいといわれました。医療系ビジネスは年率8%で伸びているといわれていますが、それだけに世界各国の巨大企業が参入し、競争は激化しています。その中で、日本での国内生産にこだわり続け、当社のような製造体制を整えることは、大きな差別化になります」と齋藤社長は話します。



ユニシスの北海道工場。15年1月に設備導入を完了し、製造検証を経て、4月に本格稼働を予定している

### リスク分散立地に中小企業向けの視点を

ユニシスでは09年から積極的に新規採用を進めていますが、首都圏ではライバル企業が多く、優秀な人材確保が大きな課題になっています。そんな中で、今年



「北海道の行政の皆さんにはきめの細かい対応をしていただいている」という齋藤社長

4月には道内から新卒者を4人採用しました。ユニシスの商品は、コストと品質の面から、機械化せずに手作業で行ったほうが効率が良く、多品種少量生産のため、製造現場では多くの従業員を必要とします。去年は関東圏内で内定を出した技術系学生が全て辞退したた

め、新卒採用が難しくなり、急ぎよ、北海道経済部の協力のもと道内の大学や専門学校を訪問し、人材を発掘することができたのです。北海道工場の操業と連動して、道内から来年度の新卒者の採用も進めていますが、「学校訪問など人材確保の点では、道庁の皆さんに本当にお世話になっています」と、行政の支援が大きな力になっているようです。

また、これまでの工場建設では行政の支援を受けたことがなかったそうですが、北海道工場では道庁職員の薦めもあって初めて補助金を活用することにしました。「北海道工場は、官公庁とうまく連携しながら進めることができたと思っています。また、特注機の製造など道内企業の皆さんにも無理を聞いていただくなど、多くの皆さんにご支援いただいています。北海道の土地柄なのでしょうか、本当に心強いですね」と北海道への印象を語ってくれました。

一方で、部品パーツなどの調達、これからの課題です。「サプライチェーンは非常に作りにくいというのが現状です。震災復興や消費税アップといったタイミングの問題もあるのかもしれませんが、消耗品や工場の建設コストも割高です。当社はそれほど電力を使うほうではありませんが、電力供給や電気料金もまだ改善の

余地があると感じます。冬の不安はそれほどありませんが、鉄道などの交通機関のせい弱さは危惧しているところですよ」と厳しい指摘もあります。

また、大企業に比べて体力の弱い中小企業にとっては、「北海道進出はハードルが高い。例えば、東京の大田区などで見られている工場アパートのような賃貸形式など、中小企業向けの支援策を見直してみることも必要ではないでしょうか」と、企業立地推進に向けて意見を述べてくれました。

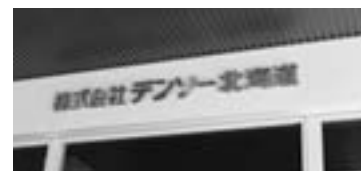
### 冬のマイナスイメージが一転、デンソーが北海道に

ユニシスの齋藤社長は13年2月に来道していますが、実はこの時期を選んだ背景には、すでに北海道に立地していた(株)デンソー北海道(株)デンソーエレクトロニクスから14年4月1日名称変更)の杉本正和社長の存在がありました。齋藤社長は前職で名古屋暮らしを経験していたことから、愛知県を本拠地とするデンソーグループには親近感があり、杉本社長が真冬の北海道を見るべきだと発言していた情報を入手していたからです。

デンソー北海道は、07年4月に設立された自動車部品の総合メーカーです。国内のみならず世界中にネットワークを持つデンソーグループの一員で、従業員は853人(14年6月1日現在)、平均年齢は27歳という若さ



デンソー北海道の敷地面積は163,000㎡。現在の建物面積は31,200㎡だが、将来的には増設の可能性もあるという



地域密着と今後の事業の広がりを意識して、14年4月からデンソーエレクトロニクスからデンソー北海道に社名変更

です。新千歳空港から車で約15分、千歳臨空工業団地に工場を建設し、09年4月に操業を開始しました。現在、デンソー北海道では、車両状態を検出してスピンなどを抑制するイナーシャセンサをはじめとする車載用半導体製品を中心に製造を行っています。

それまでデンソーでは愛知県の工場を中心に車載用半導体製品を製造していましたが、安全システムや低燃費のエコカーの市場拡大に伴って、需要が増加。愛知県の工場が手狭になったことから、国内での新拠点建設を検討していました。当初は、愛知県内での建設を考えたそうですが、優秀な人材確保が難しいという判断から、そのほかの地域に目を向け、最終的に候補に残ったのが北海道、東北、九州でした。当初、杉本社長は、北海道は積雪寒冷のマイナスイメージが強く、九州立地を考えていたそうです。しかし、網走にテストコースがあったことなどから、冬真ただ中の2月に北海道を視察。「いろいろな人たちに話を聞いてみると、除雪体制がしっかりしているので雪の心配は全くないことが分かりました。また、生産環境も良く、好印象を受けました」と当時を振り返ります。また、千歳は札幌に近いこと、理工系大学が多く、優秀な人材確保という大きな課題も克服できると考えました。さらに、新千歳空港と苫小牧港に近く、愛知県との物流や従業員交流の点からも好立地であるとされました。



「地域に愛され、心の通い合う企業を目指して活動しています」という杉本社長

「今考えると、北海道、千歳は最適地でした。なぜもっと早く決めなかったのかと思ったほどです。一番大きな課題だった人材確保の面も期待以上で、優秀な人材をたくさん採

用することができています」と北海道、千歳を選んだことを高く評価しています。

### 東日本大震災後、北海道の位置付けにも変化

デンソー北海道が立地した07年は東日本大震災前でした。立地を決定するに当たって検討要素として挙げられていたのが、①人（人材確保のしやすさ）、②土地、③インフラ（サプライチェーンの構築のしやすさなど）、④安定生産、⑤物流、⑥空港や港湾などへのアクセス性、⑦インセンティブ（優遇措置など）の7項目でした。このうち、自然災害のリスクは安定生産に含まれますが、当時この要素の重み付けは100点満点のうちわずか10点でした。最も重視されていたのは、人です。「大震災後なら安定生産の要素は、その3倍くらいになっていたでしょう」といいます。

また、デンソー北海道では、東日本大震災の経験を経て、部品調達先の分散や在庫の確保、工場内の地震対策などに取り組みました。震災の影響で売り上げが落ち込んだ時期は、空いた時間を従業員教育に充て、これが後にチームワークを強化することにつながっています。

以前からデンソーグループでは、愛知県一極集中を改善していくという流れがありましたが、大震災後は北海道に寄せられる期待が大きくなっているようです。



チームワーク強化の成果が出たのが物流や輸送改善の取り組み。梱包や輸送パッケージを改善してコスト削減につなげている

デンソー北海道の事業計画の進捗に加速がかかっているほか、当初予定にはなかったラインを北海道に移設するなど、「基本はコストや品質を含めた“安定生産”ですが、リスク分散という視点で北海道の優位性は高まっています」と、その変化を感じています。創業時に1基だった生産ラインは年々増加し続け、現在は19に拡大。創業から3年目となる11年度には黒字を達成するなど、着々と実績を重ねています。

### 北海道の優位性、もっとアピールを

一方で、課題は道内での部品調達です。デンソー北海道では、この秋に道内からの部品調達が実現する予定ですが、耐久性や品質、コスト、デリバリーなど、厳しい基準をクリアするまでには数年の時間を要しました。これを皮切りに道内調達を増やしていく予定ですが、道内で調達するだけでなく、自社内で製造することも視野に入れているといいます。また、14年4月からトヨタ自動車北海道(株)にデンソー北海道で生産した高圧センサーの納入が始まり、道内におけるサプライチェーンのつながりも少しずつ厚みが出てきています。今後、北海道の自動車産業の発展を考える上では、東北との連携も重要な視点だと指摘します。

また、人材確保の点では、女性従業員の少なさが課題です。「北海道の女性は非常に優秀なので、その人材が眠っているのはとても残念です。ぜひ女性ももっと活躍してほしい」と、杉本社長は北海道が推進している「ものづくり『なでしこ』応援プロジェクト<sup>※2</sup>」にも積極的に協力しています。

「リスク分散という点で、北海道の優位性はすでに知られていると思います。私自身がそうでしたが、それよりも積雪寒冷のネガティブなイメージの方が勝っていて、北海道の優位性を生かすところまで情報発信できていないように思います。生活面や生産環境など、

もっと北海道の良さを理解してもらう必要があります。雪のために生産が遅れたという経験は当社では一度もありません。道外企業を誘致するなら、冬に来道してもらって体感してもらうべきです。もっとインパクトのある情報発信を心がけてみては」とアドバイスします。



デンソー北海道の工場内は環境の良いクリーンルーム

### 新しい企業立地の動きをどう受け止めるか

北海道の企業立地件数は、北海道経済部によると11年度が62件、12年度が73件、13年度が84件と、リーマンショック前の07年度(83件)並みに回復しています。このうち4分の1がリスク分散を理由に立地を決定しており、着実に企業立地の新しい潮流になっています。例えば、自動車産業だけでも、デンソー北海道のような既存拠点の増設や増強に加えて、13年5月には自動車用歯車製造の大岡技研(株)がリスク分散を図るために室蘭工場を新設して稼働させるなど、数社が北海道内に立地しています。

北海道では、こうした動きを地域経済の活性化に結び付けていく視点が必要です。道外からの企業進出によって、道内企業にとっては部品調達や供給を担うサプライチェーンの構成員となる機会が生まれます。また、当然ながら雇用の場が広がることになり、人口流出を防ぐことで地域の活力を維持できます。立地した企業と上手に連携しながら、資金や人材、知恵など企業の力を地域社会の中で生かしてもらうような、地域が前向きに受け止めていく姿勢が大切です。新たな企業が立地することがゴールではなく、それはスタート地点です。北海道経済を元気にするために、それぞれの立場で何ができるのかを考えて、この動きを今後につなげていくことが重要です。

※2 ものづくり「なでしこ」応援プロジェクト

2014年度から、北海道がものづくり産業への女性の参画促進を目的に推進しているプロジェクト。女性に向けて、ものづくり産業の魅力をアピールする事業などを展開している。