

「国際中堅企業」の登場(30)

海外事業所の高度化

野村ユニソン

西澤正樹

機械金属系の中小加工業が東アジアへの直接投資に踏み出す契機は、従来、国内取引をしていたアッセンブリーメーカーが国内で組立をしてきた製品を海外生産にシフトするの

に追従する場合が多い。低コスト労働力を求めるアッセンブリーメーカーは一九七〇、八〇年代に韓国、台湾、香港、シンガポールのアジアNIEsに進出し、タイ、マレーシア、インドネシアへ展開し、九〇年代から中国に集中、さらにベトナム、インドに向かっていく。

こうした組立事業所の立地動向に追随しつつ事業規模の拡大を図り、国際中堅企業に成長する中小加工業がある一方、最初に進出した国・地域に踏みとどまり、海外事業所の高度化を達成し国際中堅企業に成長するケースがある。

部品加工業から製造装置メーカーへ

当社の前身は現代代表者の父親が一九五四年に諏訪市にて亜鉛、アルミニウムダイカストおよびダイカスト金型製造で創業した「野村ダイカスト工業所」である。六十六年に「野村工業(株)」に改組し黄銅鍛造部門を加え「(株)

北澤バルヴ」向け鍛造バルヴの生産を開始した¹⁾。

北澤バルヴは「(旧)東洋バルヴ(株)」の創業者の一人、北澤國男の長男・利夫が一九五一年に独立創業し九十二年に「(株)キッツ」に改称、〇四年に再建中の東洋バルヴのバルヴ事業を買収し「(新)東洋バルヴ」を子会社とした。北澤國男、北澤利夫はそれぞれ野村ユニソンの現社長の祖父、叔父にあたる。

六十八年には金型部門から「(株)エヌエ精機」を独立させ「(株)諏訪精工舎(現、セイコーエプソン)」の工機部門との専属契約を締結し時計製造専用機器・装置・治工具の製造に展開、専用機メーカーの地歩を築いた。また、先代社長が始めた酒類の輸入販売を継続するなかで〇八年にフランスのワイナリーに出資し直営ワイナリーを所有している。

創業五十周年にあたる〇五年に野村工業とエヌエエ精機を合併し「野村ユニソン(株)」とし、国内二社、海外二社のグループ企業にて「素形材加工(バルブ、継手等の熱間中空鍛造、ダイカスト製品)」「金型設計・製作、光造形」「専用装置の設計・製作(半導体、液晶パネル、

太陽電池パネル等の製造装置、産業用ロボット)」「機械・工具販売」「洋酒輸入販売・ワイナリー経営」「保険代理店業」を行っている。

八十七年の台湾進出時点で二三〇名だった本社および日本事業所の従業員数は約四〇〇名へ、売上高は約六〇億円から一六〇億円(うち輸出額約十七億円)へ、従業員一人当たり売上高は約二、六〇〇万円から約四、〇〇〇万円へと拡大している。対外直接投資と輸出、そして部品加工業から製造装置メーカーへの展開が『売上高一〇〇億円超企業』に成長した要因であったと考えられる。

台湾への進出

当時、受注依存度七〇、八〇%にあつた主要顧客のキッツが八十六年、世界のバタフライ・バルブ約一、五〇〇億円市場においてシェアを獲得するため、台湾・高雄輸出加工区に量産拠点を配置した。これに併せて当社も台湾進出を要請され、八十七年にキッツの工場の隣接地に随伴進出し「台湾野村股份有限公司」を設立した。当時、約三億円の国内売上を計上していたバタフライ・バルブの台湾への生産移管は、一時的に本社事業所の「生産の空洞化」をもたらした。

手慣れた国内受注の仕事を手放した隙間を埋めるため、新たな事業分野、製品分野への展開に経営資源を集中したことにより特定顧客への依存を脱し、キッツ向け売上高は現在の売上高の数%になっている。

当社の台湾事業所では、キッツ向けバタフ

ライ・バルブの O E M 生産を担うため、バルブ製造の技術移転を進め量産工場の態勢を整えた。その後、台湾の件費等の上昇にともない生産コストが上昇し、キッツはバタフライ・バルブの生産を件費コストの低いタイ事業所に移管する。台湾ローカル企業においてもローテク製品の中国への生産移管を激しく展開した。

当社の台湾事業所が担っていたバタフライ・バルブの発注は無くなり、従業員を一時全て解雇せざるを得ないところにまで追い詰められた。台湾事業所を閉鎖し、引き続きバルブ受注を求めて低人件費国に移転するのか、あるいは台湾事業所の生産の高度化に向かうのか、海外事業戦略の再考が求められた。

台湾事業所の高度化と中国事業

台湾工業は九〇年代に中国への直接投資が集中し、厳しい「生産と雇用の空洞化」に直面した。台湾政府と機械工業界は「ハイテク立国」を目指し、国内産業の高度化を求めていく。当社は台湾機械工業の高度化に共に取り組むこととした。

〇一年に台湾でのバルブ生産事業を終結し、東京エレクトロン等からの現地生産要請に応じて半導体製造装置の設計・製造技術の移転を積極的に進めた。現在、台湾事業所は高雄の本社工場と台中工場を展開し、台北に販売事務所を配置する液晶・半導体関連設備、各種専用機、搬送設備等の製造装置メーカーに転換している。こうして、八十七年に三〇名

から操業した台湾事業所の従業員は一四四名、売上高は約十五億円に達している。

液晶パネル製造装置では、シャープ堺工場の第二期プロジェクト、半導体製造装置では、第十一世代に向けたプロジェクトが進行し、セイコーエプソン、信越化学、ウシオ電器、住友精密などとの契約が決まり、台湾事業所は本社事業所と設計・製造態勢を組んだ。しかし、リーマンショックから発生した米国金融危機にともなう世界の实体经济縮小により、契約キャンセルが相次いだ。欧州向け太陽光発電パネルシステム関連の仕事は動いているものの売上高の減少は避けられなかった。

成長市場として期待される中国での事業展開に関して、当社は慎重である。〇三年、上海に販売事務所を配置し市場調査、蘇州の顧客への鍛造部品の輸出、定盤用の御影石の輸入などを行っているが、生産事業所の直接投資には踏み込んでいない。台湾で培った信頼関係が中国でも可能なかを見定めようとしているところにある。

国際中堅企業のリーダーの資質

以上のように、当社は蓄積した生産技術を活かし、主要事業領域を部品の O E M 生産から専用機や製造装置類の受託開発・製造に転換し成長してきた。主要事業領域の転換は、本社事業所のみならず海外事業所においても取り組まれ、製造装置メーカーとして国際中堅企業への成長発展を実現している。

また、本社事業所は開発・生産機能を備える

とともに、輸出入事業や販売事業の持株会社としての性格を強めている。モノづくり企業として加工・生産技術を追求するとともに、資本の効果的な運用に注力している点が注目される。「モノづくり」「技術・技能」に集中し、それぞれの優位性や「技術ブランド」の確立に努力する企業が多い諏訪地域にあって、独自のビジネス・スタイルを発揮している企業である。

諏訪地域の主力産業を繊維産業から精密機械工業に転換する礎を形成した東洋バルブの創業者を祖父とし、その系譜に連なる当社の会長、社長の「モノづくり」への「想い」とともに、「ビジネスは『縁』である。長く続けることが重要だ」「国内に引っ込んでいてはダメだ。どんどん出ていく」とされ、相手を楽しく元気にさせる明るい社長の人柄が独特の国際中堅企業への成長を導いたのだと思う。国際中堅企業への成長要因は、リーダーの資質が重要なのである。

(にしざわまさき・アジア研究所教授)

1) 日本を代表する生糸の輸出産地であった諏訪岡谷地域は、製糸機械用バルブ・コックの製造で国内有数のバルブメーカーに成長した東洋バルブを筆頭にバルブ類の素材材産地を形成した。

2) 東洋バルブの成長過程で技術・技能を蓄積した従業員が独立創業し、オルゴールの三協精機製作所(現、日本電産サンキョー)、カメラのヤシカ(現、京セラ長野岡谷工場)、ポンプの萩原製作所などが誕生し諏訪地域の精密機械工業をリードした。