

「国際中堅企業」の登場 (22)

専用機メーカーの国際経営の拡張とマルゴ工業

西澤正樹

一九六四年に金属部品加工業として岡谷市に創業した当社は、八二年に開発設計部門、八五年にシステム制御部門を新設し専用機械・装置を扱う「専用機メーカー」へと転身していく。諏訪地域から世界市場に輸出された腕時計、カメラ等の自動組立装置をはじめ省力化・自動化を進めるための各種生産設備を供給してきた。

さらに、半導体・電子部品の組立・検査装置、FA (Factory Automation) 専用機などに展開し、国際中堅企業へと成長している。

当社の成長を導いた優位性は、微細部品のハンドリング技術、画像処理・各種センサー・カム機構を組み合わせた組立・検査技術と一品生産の多様な製品ニーズに素早く対応できる開発・設計・製造一貫生産能力にある。

海外事業への取り組み

最初の対外直接投資は二〇〇〇年の機械加工工場のシンガポール進出である。続いて〇一年に装置の設計・製造を行う合弁企業をフィリピンに設立した。シンガポール事業所では、現地の日系企業からの受注を狙ったが市場が小さく、フィリピン事業所では、日本人技術指導者

が常駐しないと技術水準が維持できないことから、〇九年にそれぞれ売却した。シンガポールとフィリピンへの進出は、将来の中国への進出を見据えたパイロット的な海外事業展開であったとされる。

〇三年に生産設備の設計・製造を行う独資企業を中国・無錫市に設立した。上海、無錫、蘇州、杭州などの「拡大上海圏」には、日系アツセンブリーメーカーをはじめ世界の大手製品メーカーが集中しており、専用機市場が拡大するとみたらからである。

アツセンブリーメーカーの組立工場では、時間の経過とともに生産量が拡大し製品シリーズが多様化・高度化していく。労働集約的な組立工程に人手では扱えない微細な部品や、より完璧な品質維持を求める組立・検査工程が発生する。「拡大上海圏」の人的費用の上昇もあいまって加工・組立・検査の省力化・自動化が必要とされ、そうした要求に対応するための無錫進出であった。

無錫事業所は二〇名(うち日本人三名)でスタートし、〇八年には六〇名(日本人一名)に拡大、各種専用機の設計・製作を受注してい

る。現地法人の購買担当者は中国人である場合が多いので、当社の営業担当者も中国人である。現在、「拡大上海圏」には顧客ニーズに迅速に対応し一品受注型の専用機を設計から一貫生産できるメーカーは限られていることから、日系アツセンブリーメーカーからの受注は堅調であり、操業初年度から黒字を計上してきた。

日系アツセンブリーメーカーは必要な各種生産設備を日本事業所で使用していたもの、あるいは日本で新規発注し製作したものを現地事業所に持ち込む。製品シリーズが多様化し生産量が増加すると、追加の生産設備が必要となる。追加設備の導入あるいは既存設備の改良は現地調達する方向に向かっており、当社はそうした要求を受け止めている。

欧米系メーカーからの発注も入り、売上高の約五%を占めている。中国ローカルメーカーからも引き合いはあるが、発注単価が安く支払いに不安があるので日系メーカーを主要顧客としている。ローカル企業との取引は機械加工の一部を外注するに留まる。

無錫進出による本社への波及効果

進出当初の狙いは「拡大上海圏」に集積している日系アツセンブリーメーカーの専用機需要を開拓することであった。この点、無錫進出の効果は充分に上がっており、黒字幅は日本本社事業所を上回っているとされる。

さらに、本社事業所に重要な波及効果をもたらしている。第一に、中国市場での営業、受注、納品の実績が日本での新規顧客開拓に繋

がっていることである。当社の国内取引先は少なくはないが、取引実績のない大手メーカーも多い。日本国内には優秀な専用機メーカーがひしめいており、それぞれが得意先を固めていることから新規参入は難しい。

しかし、中国には設計・製作の一貫生産が可能な日系専用機メーカーの進出は限られており、日本では取引を開くことのできなかつた日系メーカーから受注することができた。中国での受注・納品実績によって、本社購買部門や生産技術部門に当社の技術水準や生産能力が知られることになる。そして、中国の現地事業所では発注権限の及ばない重要な生産設備について、顧客の日本本社から当社の本社事業所に引き合いが寄せられるという新たな商流が生まれた。例えば、日本国内では営業の契機を得られなかつた欧米の多国籍企業の日本法人からの発注が成約した。当社の培ってきた専用機メーカーとしての「ブランド」が中国市場を媒介としてユーザーに認識されたのである。

第二に、中国の日系メーカーから受注した生産設備には、無錫事業所の技術者では未だ対応が難しいものもある。そうした場合、日本本社は無錫事業所から「技術指導」を受注し技術者を派遣し、「技術指導料」を受取るという企業内サービス貿易が発生している。

当社の企業グループ内では、売上のマッチポンプの状況だが、日本本社が「技術を販売する」というかたちで中国の需要を諏訪地域に引き込んでいることが重要である。企業グループの内部取引として「技術販売」というサービ

ス貿易は、今後、日本のモノづくり国際中堅企業の経営戦略として注目してよい。

第三の効果として、日本本社事業所の社員の国際的な視野が拡大したことである。従来、諏訪地域の本社の中で「まじめに一生懸命」仕事に向かう環境にいた社員は、自分の取り組んでいる仕事が国際的どのような位置にあるのか、ほとんど認識する機会がなかつた。そこには問題意識や目的を広く外側に向ける動機は生まれにくい。

しかし、無錫事業所の社員が本社に技術研修などで滞在することで彼らの高い能力や強い向上意識に触れる、自らが技術指導者として中国のモノづくりの現場に赴き指導する、顧客の生産現場で自社の設備が実際に使われているところを観る、などの経験を重ねることにより、今後、自分が担い、高め、挑戦することは何かを自覚する効果は実に大きい。

今後の展開

無錫事業所は、現在、高新技术产业開発区の標準工場を賃借しているが、今後の事業拡大を見据えて自社工場の建設を検討している。

本社事業所では、海外進出当時の従業員数と変わらず五〇名を維持している。今後の本社の役割は、専用機の開発・設計・製造の「技術者集団」として「技術保証力」を高めていくとともに「人材（技術者）育成機能」を充実させることとしている。

無錫事業所が専用機メーカーとして拡大、高度化していくためには、中国人技術者の育成が

不可欠であるとの認識のもと、本社での技術研修や現地での技術指導により、さらに技術移転を深めようとしている。その際、常に語られるのが「技術移転とジョブホップ」の問題である。この点、当社の取り組みを巡り次のように考えられる。

第一に、ある程度の技術を身に付けた技術者が一人、二人で独立創業しても、優位性を備えた専用機メーカーに成長することは困難である。メカニクスやエレクトロニクスをはじめ深い専門技術を持つ「技術者集団」が形成されなければ優れた専用機を作ることとはできない。中国に「技術者集団」を作ろうとする当社から技術者が離れるメリットは小さい。

第二に、高給を提示され他の専用機メーカーに転職する場合もある。しかし、当社が設備・装置の「信頼性」という優位性を維持しているかぎり他社との競争を制する。社員は短期的な待遇は長続きしないことを理解している。

これまで本社研修をした人材で転職した者はいない。当社の将来性に信頼を寄せているからである。当社が中国の専用機メーカーとして優位性を高めていくなかで「技術移転とジョブホップ」の問題は回避できるであろう。

当社は「需要が海外にある」から中国進出を行ったとする。対外直接投資により自社の持つ優位性を海外で「市場化」し、海外事業所の事業拡大、本社事業所の新規顧客の獲得、本社社員の意識拡張といった効果を引き寄せているのである。

（にしざわまさき・アジア研究所教授）