

「国際中堅企業」の登場 (17)

海外直接投資と本社機能の転換

（株）タカモリ

西澤正樹

金属プレス部品加工と、その道具となるプレス金型の設計・製作で一定の国内市場展開を果たした地方の中小企業が、主要顧客の東アジアへの生産シフトに反応し海外直接投資に踏み出した。その後、10数年間の国際経営は当社を「国際中堅企業」と成長させ、日本本事業所の「技術高度化センター」への転換を促している。中小企業の海外直接投資が生み出した企業内ダイナミズムの事例を紹介する。

シンガポールとインドネシアへの進出

1959年創業の当社はOA機器、家電製品などに用いる小型モーターの金属プレス精密金型の設計、製作および精密プレス部品の試作、多品種少量生産を手がけてきた。モーター鉄心類の打ち抜き、自動積層および特殊積層、精密絞り加工、精密打ち曲げ加工などモーター関連の金属プレス加工については一頭地抜き出た位置を確保している。

日本電産サンキョー、シナノケンシ、マブチモーター、日本電産、セイコーエプソン、オム

ロン飯田などとの取引が深く、こうした発注企業は早くから生産拠点を東アジアへ進出させている。当社も顧客のアッセンブリー工場の海外進出に反応して、はじめての海外直接投資に踏み込んでいく。

93年、シンガポールに進出し、94年に「TAKAMORI INDONESIA」をインドネシア・バタム島に設立した。バタム島には松下電器産業、ソニー、サンヨー、日本電産などの大規模アッセンブリー工場が展開しており、バタム事業所からはHDD、DVD、CD ROM用モーター、ステッピングモーターなどの金属プレス部品を供給している。

東南アジアや中国に進出した日系メーカーのアッセンブリー工場が拡大、増産するのに対応してバタム事業所の生産能力も拡大してきた。米国での同時多発テロの影響で、一時、生産量はダウンしたものの、プレス金型製作、プレス加工に加え、新たな加工技術を導入した部品供給態勢を整えたこと、当社の中国事業所の生産が拡大したことにより、比較的順調に成長することができた。

新たな加工技術とは粉体絶縁塗装による部品の薄膜コーティング処理であり、モーターの油膜流体軸受けなどの受注を得て生産を伸ばしている。

香港と東莞市への進出

97年のアジア通貨危機以降、バタム島はじめASEAN地域の顧客は中国（特に華南地域）への二次直接投資を加速し、東アジアにおける安定生産態勢の構築に向かった。当社は香港法人を設立し、バタム事業所で生産した部品を香港経由で華南地域の顧客に納めることとした。さらに、01年には委託加工方式にて東莞市に進出。SARS問題で一時停滞したものの最新の高速プレス機を導入し、ミドルクラスの金型を日本から支給して03年より転換制度を活用した現地生産を開始した。

華南地域には優秀な日系はじめ外資系金型メーカーが進出しているので、進出当初は日本本社で設計した金型図面を支給し、現地で金型発注・製作・調達をしていた。05年に独資企業「東莞高歩高森五金制品厂」へ転換を図り自社工場を建設してミドルクラスの金型を自社で設計・製作している。

今後さらに中国国内市場に深く参入するためには、人材や市場の発達している上海圏への拠点配置、もしくは中国からの輸出を拡大するには24時間操業の部品加工業の集積が形成されている華南地域の拠点強化が重要であると考えている。

本社事業所の機能再構築

インドネシアおよび中国の生産事業所の担うべき機能と今後の展開課題は明確である。当社は15年前にASEANに直接投資を行い、さらに中国・東莞への二次展開を図ってきた。 Batam事業所は400名規模に拡大し、インドネシア人の技術スタッフや経営スタッフが育っている。そうした人材が活躍し中国・東莞事業所の立ち上げに活躍した。「世界の工場」として量的な成長がめざましい中国・華南地域においては、汎用的な普及品のみならずミドルクラスの技術を要する加工部品の現地生産、現地調達が求められている。中国地元の中小加工業の技術・技能の向上は著しい。進出した外資企業の優位性の範囲は狭まりつつあり、熟練技能者や技術人材の養成が企業の競争力を左右する要因となっている。当社の2カ所の海外生産事業所でも「人材の高度化」が重要な取り組み課題となっているのである。

海外生産事業所の課題が明確になるとともに、従業者数60数名の日本本社事業所の機能再構築が重要な経営課題となっている。本社事業所では、プレス金型技術の開発・製造拠点として能力強化を図り、高水準の技術と品質を追求していくとしている。すなわち、本社事業所を「技術高度化センター」としていくことである。 Batamと東莞の2事業所の主力事業を海外顧客への部品供給とし、1000分の2〜3ミリ精度の抜き、曲げの入った2〜3ステージの順送金型を扱っていく。対して、本社事業所で

は、金型精度、加工精度が10000分の5水準、ステージが10程度のハイクラスの順送金型を扱うというものである。顧客の発注姿勢は、現地の技術責任者が金型の技術レベルを見極め、現地企業に発注・調達する金型と、日本の金型メーカーに発注・調達する金型を振り分けている。そうした金型発注姿勢に対応するためには、成長する中国、台湾、韓国などの現地金型メーカー以上に、日本事業所における金型製作技術の革新と製作スピードアップに挑戦し優位性を確保していかなくてはならない。こうした認識のもとで本社事業所の「技術高度化センター」への転換を図ろうとしている。

海外直接投資の評価

代表者の筒井氏は「当時、思い切って東アジア市場に飛び込んでいなければ、現在の当社は無かった」と語る。「海外直接投資と現地での10数年間の事業経験を蓄積してきたことで企業グループ全体の経営戦略の見通しが立ち、今後の事業経営の「腹固め」ができた」とも語る。

海外直接投資を行った当初は「海外事業所の利益は圧縮してなるべく日本に持ち帰る」「日本事業所は商社的な機能に特化していく」「海外事業所からはいつでも引き揚げられるようにしておく」なども考えていた。

しかし、米国での同時多発テロの結果、米国市場への輸出に過度に依存する海外事業や日本事業所の商社化などでは持続的な成長は期待できないと気付く。現在の米国経済のサブ・プライムローンによる信用不安、中国経済の膨張に

ともなう市場機会の拡大をみれば10数年前の経営判断は間違いではなかったように思う。

そこで、海外事業所は現地の企業として業績を伸ばし、現地に再投資し現地化を進め、進出先で独自に成長できる企業にしていく。本社への利益送金はロイヤルティ支払いとしていく。日本事業所は再編し、モノづくり機能を高度化することによって独自の存在として利益を出す企業体にしていくこととした。

当社が国際経営戦略を明確に指し示すことができるのは、思い切って海外直接投資に踏み込み、これまで国際市場の「現場」で事業経験を蓄積してきた結果である。特に、東アジアの工業化と地域経済発展の中に日本事業所の経営を位置付け、タカモリグループの国際経営戦略を明確にできたことが重要である。

国際中堅企業に到達した当社の海外事業所と本社「技術高度化センター」では、今後10年の企業経営でどのような挑戦をしていくのか。次の3つの挑戦があると考えている。

「匠型」……日本や当該企業でなくてはできない技術、部品、製品の追求
「開発型」……常に新しい技術、製品の開発に
挑戦

「海外型」……自社グループの優位性を海外市場において発揮

当社は「海外型」でいくことを主軸にし、日本本社の「匠型」への転換に挑戦しようとしているのである。そこでは「人材の高度化」が不可欠であることはいうまでもない。

(に)しざわまさき・アジア研究所准教授)