

「国際中堅企業」の登場 (14)

「総合技能人材」と「国際経営人材」の養成

ミクロ発條 (1)

西澤正樹

長野県諏訪市に本社を置く(株)ミクロ発條は、スプリング專業メーカーである。線径0.505mm～0.5mmのワイヤーを用いた圧縮バネ、引張りバネなど数千種類のスプリングを自社で改造あるいは製作したNCスプリング専用機約5000台で生産している。ボールペンのボールを支える微細スプリング生産では、国内シェア約7割、世界シェアは約5割を獲得している。

当社は、87年にシンガポール企業との業務提携、90年にマレーシア工場設立、97年に上海進出、01年に大連進出と20年の東アジア事業経験を積み重ねている。

第一回報告では、ミクロ発條の東アジア展開と国際中堅企業への成長経緯を紹介し、第二回では、国際中堅企業の事業展開課題と人材育成課題について述べる。

輸出からマレーシアへの直接投資

特定の微細スプリングの国内市場需給が飽和に近づいた90年にマレーシア・クアラルンプールに「MIKURO METAL社」を設立す

る。最初の直接投資に先立ち80年にスプリング生産設備の開発、生産、販売を行う「ミクロ技研」を設立する。生産設備を自社開発し社内生産の自動化を進め、国内生産において国際価格に対応できる体制を構築したうえで海外直接投資であった。

クアラルンプール周辺にはオムロン、松下電器産業、アルプス電気、ホシデン、SMKなどが展開し、当時、家電製品に付帯するリモーター・コントローラーの「世界の工場」となっていた。当社はこれらのセットメーカーの扱っているリモコンスイッチのバッテリー接点ばねの供給をねらった。

スプリングは多種多様な製品に組み込まれる。その全てに対応し競争力を維持するのは不可能に近い。当社はリモコンスイッチのバッテリー接点ばねに注目し、特定分野でのトップシェアを握ることを直接投資の目的とした。もし、6割以上のシェアを取れば市場でプライスリーダーの位置を占め、自主的な経営の幅を広げることが可能になると考えた。

現在、マレーシア事業所の従業員は45名、加

工設備92台を備えるまでに成長している。マレーシアに進出してみると、中国における微細スプリング市場の拡大、高度化が急であることがわかり、97年に上海工場、02年に大連工場を配置していく。日本国内にいたままであれば、国際市場における微細スプリング需要をいち早く察知できなかったであろう。

上海米克羅彈簧有限公司の事業展開

96年に資本金30万ドルの独資企業「上海米克羅彈簧有限公司」を浦東新区の長江ハイテク区に設立した。日系スプリングメーカーの最初の上海進出であった。設立当初、生産機能は10台程度にとどめ営業機能に重点を置いた。注文に対する不足分は日本からの輸出でカバーしてきた。最初から大きな資本を固定化するリスクを避けたのである。

そうした体制で5年ほど営業しながら長江下流域の市場調査を重ねつつ、上海の工場経営環境や上海人材のモノづくりへの姿勢などについて経験、理解を深めていった。また、長江下流域には世界のセットメーカーが多数進出し、微細スプリングの需要が拡大していることを確認した。

キャノン(蘇州)やソニー(無錫)、パイオニア、エプソン、リコー、KOAなどからの発注が寄せられたことから、生産設備を増設し本格的な生産体制を構築していく。現在、従業員80名、生産設備60台となっている。現工場が手狭になったことから、07年5月に3800㎡の

新工場への移転を準備中である。

上海事業所の増産をスムーズに軌道に乗せることができたのは、マレーシア工場で育った華人の技術スタッフを工場長として起用した効果が大きい。

米克羅彈簧（大連）有限公司の

事業展開

大連には、01年に日系メーカー向けの営業事務所を配置した。これまで華南地域や日本からスプリングを調達していた大連のオムロン、アルパイン、アルプス電気、キャノン、スター精密、松下通信工業および天津、北京の日系セツトメーカーからの引き合いがあった。大連に本格的な生産工場を構えるだけの市場があると判断し、02年に大連保税区内の標準工場に工場登記を行った。

大連への工場展開を円滑に進めることができたのは、上海での中国事業経験があったからと考えている。大連事業所の総経理は上海事業所の立ち上げを行い、工場長はマレーシア工場での15年の経験のある華人技術スタッフである。また、中国人営業責任者の活躍で大連の中国メーカーや天津の日系企業からの受注も開拓し業績は順調に伸びている。

受注の増加にともない工場が手狭になったため、06年に保税区内の貸工場（約5700㎡）に移転した。現在、日本人総経理1名、マレーシア人の工場長1名、従業員170名（うち、正社員70名）、生産設備64台となっている。

中堅企業の東アジア進出の意味

日本の機械工業の東アジア生産が進んでいる。当社の海外事業展開の過程から、日本国内の中堅・中小企業が優位性を維持し、存続していくための方向を見いだすことができる。

第一は、特定の分野（当社の場合は微細スプリング）の加工生産に徹底的に専門特化し、狭い製品分野でトップシェアを握り、価格決定権を引き寄せることである。

第二に、自社の加工生産、検査に必要な道具（オリジナルの自動加工設備、検査装置など）を自社で開発する能力を備えることである。

第三に、市場が成長、拡大しているところに乗り込むことである。失敗しても本体に致命的な影響を与えない範囲から小さく投資し、現地での事業経験を蓄積しつつ本格投資の機会を狙うことである。

第四に、自身の育った日本の地域とは異なる文化蓄積、社会制度を持つ東アジアや中国で「ビジネスをさせてもらう」意識の醸成である。進出先地域の人材、地域経済にとって意味のあるローカライゼーションを深める直接投資思想を持つことである。

中国での事業と中国人材への期待

当社はシンガポールへの輸出、設備販売そして、マレーシアへの直接投資へと展開し、東アジアで成長する市場を獲得してきた。同時に10数年のマレーシア工場で経営資源を蓄積する過

程で現地スタッフを育ててきたことが重要である。マレーシア工場で成長したスタッフが今度は上海工場、大連工場の展開において工場長として活躍している。そして、国際市場の要求に添えていくためには、次の点で中国を活用することが有効であると考えている。

第一に、「超量産」の分野では日本事業所の優位性を発揮できるが、そこまで量の出ない「普通」の量産は中国で行うメリットがある。

第二に、中国の人材を活かし、多品種少量生産、特殊加工の分野で活かすことである。微細スプリングはコストダウンが進み単価が「こなれている」ことから、量産が経営の基本になる。一方、数十個、数百個といった発注や、研究開発や試作を含めた少量の加工を依頼されることがある。こうした需要に応じていくことが次の量産、「超量産」に展開するために重要である。

そこで、当社は中国の伝統工芸を担う人材や技術人材に注目している。ハンドメイドで微細な細工を施す集中力と視力、指先の能力を特殊微細スプリングの製作に活かしたいと考えている。また、微細な加工に集中する能力は、微細加工設備のセッティングにも能力を発揮すると期待している。

第三に、海外事業所の「経営の現地化」を進めるうえで、現地の経営スタッフを育てることである。上海事業所では人事、財務の責任者、大連事業所では財務、営業の責任者が育っている。

（にしざわまさき・アジア研究所准教授）