

「国際中堅企業」の登場 (13)

現地化の次の課題 〈山本電気〉

西澤正樹

上海山本電気有限公司（以下、上海山本電気）は、日系台湾企業の台湾山本電気工業股份有限公司（以下、台湾山本電気）が1994年に上海市松江區に設立した独資企業である。台湾山本電気工業は、福島県須賀川市に本社を構える山本電気が76年に台湾台南県に進出し、ミシン用モーターの生産を行うために設立したものである。

東アジア経験の深い日本企業が中国へ二次展開して国際中堅企業に成長し、さらに現地化を深める過程で直面している課題をみる。

日本のミシン産業の構造変化

ミシン産業は、日本の近代機械工業が成立し発展する過程に歩みを同じくしている。ブラザー工業、蛇の目ミシン工業、JUKI、ペガサスミシン製造などのメーカーが成長して国内需要を満たし、早くから欧米を中心とする海外市場への輸出を図り市場占有率を高めていった。

国内市場では家庭用ミシンの新規需要が一巡し、国産の高機能機種と輸入品の低価格機種に

市場が二極分化していく。国内生産台数の減少を補ったのは、輸出向け工業用ミシンであった。縫製業が成長し工業用ミシン市場が拡大するのは工業化途上国であり、低価格製品が要求された。家庭用ミシンも途上国の需要は大きく、やはり低価格機種が求められた。

ミシンメーカーは市場の量的拡大が期待できる東アジアに生産拠点を移し、低コスト量産を求めた。JUKIは中国（河北省、上海市、寧波市）、ベトナム、ブラザー工業は中国（西安市）、ペガサスミシン製造は中国（天津市）に進出した。

ところで、日本のミシン産業は早くから部品の標準化を進めることにより、大量生産と低生産コストを実現し国際市場競争力を高めてきた。複数のミシンメーカーに標準部品を供給する部品メーカーが存立し、山本電気はミシン用モーターの専業メーカーとして成長した。

山本電気の台湾進出

山本電気は1936年に東京麻布でプレス加工業として創業、その後、戦時疎開で須賀川市

に移転。戦後も東京には戻らず須賀川市にとどまり、2代目経営者がモーターの鉄芯、カバーなどのプレス加工からミシン用モーター等の生産に展開した。

70年代に入り主要顧客であるミシンメーカーが東アジアへ生産拠点を移し、台湾へ集中的に進出した。この時期、部品メーカーで台湾進出したのは当社（ミシンモーター）とオルガン針（上田市、ミシン針、その後94年にベトナムへ二次展開）の2社であった。

当社は76年、台湾台南県に台湾企業と合弁で台湾山本電気を設立する。70年代という早い時期に台湾進出を決めたのは、顧客のミシンメーカーの台湾進出が大きな要因であったが、さらに中国、ベトナム、インドなどへ展開することを予想したからでもあった。

当社の台湾事業は順調に拡大し、89年には従業員数350名に達した。その後、人件費の上昇など高コスト要因が発生し、台湾に進出した日本メーカーや台湾メーカーは中国やベトナムへ二次展開をはじめた。当社も上海市松江區に独資企業を設立し、ミシンモーターの生産を移管していく。台湾での事業経営は社内人材の成長をもたらし、その後の中国への進出に際して、彼らが大いに活躍することになる。

上海への二次展開

上海山本電気は資本金350万ドル、総投資額500万ドルの独資企業として94年に設立され、95年から操業を開始した。扱っている

製品は、ミシンモーター、自動車用冷却ファンモーター、掃除機用モーター、各種プレス部品などである。

主力のミシンモーターは中国国内市場に食いこめていない。モーターは保税扱いで全量輸出している。香港で輸出手続きを行い、製品は上海から台湾、日本および世界各国のミシンメーカーに輸出する。台湾ではモーター完成品の輸入規制があるので半完成品として入れ、日系ミシンメーカーの台湾事業所に納品する。日系ミシンメーカーでは、台湾事業所でミシンに組み込むほか、中国事業所に再輸出する場合もある。

従業者数は180〜190名で推移している。董事長は台湾山本電気の台湾人（非常勤）、総経理は日本本社採用の中国人である。

総経理の王氏は亜細亜大学国際関係学部で留學し91年に卒業、山本電気に採用となった。当時、本社の募集に対して中国人を含め70名ほどの応募があり、合格したのは中国人ばかりであったという。王氏は本社採用人材であり、給与、社会保険などは日本本社の扱いである。氏は本社から上海山本電気に派遣され現地駐在している。

日本人駐在は主任経理（統括部長）、品質管理、設備メンテナンスの3名である。統括部長は駐在10年を経験しているが、2名は3〜5年で交代している。山本電気では中国事業所の経営を中国人に任せていくことを目標としており、管理部門に関して「経営の現地化」を進めている。今後、さらに設備メンテナンス、金型

製作、品質管理を中国人技術者、管理者に権限と責任を移管していくこととしている。

上海10年目の転換期

東アジア全体を見たとき、上海の持つ経済発展の総合力と可能性は他都市を抜き出しており、世界中からビジネスの流れを引き寄せている。上海には東アジアの統括拠点、支店、工場が立地し、国際的なビジネスセンターとして地域経済の発展を求めている。

当社は上海に立地して10年を振り返り一定の成功を得ることができたと評価している。しかし、今後の上海の10年を想定すれば、当社のモノづくりも転換期を迎えているとも考えている。

これまで、上海山本電気は日本本社事業所から移管される製品を山本電気の技術、品質管理を導入して日本や欧米のユーザー（主に日系ミシンメーカーの海外事業所）の厳しい品質要求に応じてきた。それが上海山本電気の目標であり誇りであった。

ところが、「品質のよい商品を求めたいが価格が高いと買えない」とする市場では、当社の製品は売れないのである。高級品市場は徐々に拡大しているが、中国や世界の発展途上国の普及品市場が大きなボリュームを占めている。中国で縫製加工を行う外資企業も中国製のミシンを少しずつ試しながら使いはじめている。当社の顧客である一部のミシンメーカーも中国市場への参入をめざして300元程度の商品を投入

しようとしているが、当社のミシンモーターは「品質はよいが価格が高い」ので海外のハイエンド市場への輸出しきれないのがある。

今後もハイエンド市場対応で行くのか、あるいはローエンド市場では過剰品質となってしまう品質水準を調整し参入を図るか、当社のモノづくりの姿勢が問われている。気が付くと中国市場から締め出されていた、という事態は避けなくてはならない。品質水準を下げないで低価格市場に対応するという困難な課題に直面しているのである。中国市場の現実に対応したミシンモーターづくりへの挑戦が重要なテーマとされている。

上海山本電気では、製品シリーズのなかで耐用年数の保障期間など高級品と普及品向けのモーターを作り分けようとしている。そのため、素材や部品の現地調達を進める、地元の外注企業を編成する、生産設備は台湾製や中国製の単能機種を導入する、などして中国の競合メーカー数十社に対抗していく構えである。

技術や品質水準の低いところにある企業がレベルアップすることのほうが、一定水準に到達した企業がユーザーの価格要求に対してコストダウンすることより容易なのである。上海山本電気は中国市場を巡り「追われるもの」の厳しさに直面しているのだが、こうした事態は中国の最終消費者の購買力が少しずつ上昇し市場が拡大していくにつれて、中国で輸出拠点を形成してきた多くの外資企業が直面する共通した課題なのである。

（にしざわまさき・アジア研究所准教授）