「国際中堅企業」の登場（Ⅶ）

日本本社の「人材の現地化」

～三美テックス～

西澤正樹

前号までの「国際中堅企業」シリーズでは、マイクロモータ、微細スプリング、微細ベアリングといった電気要素部品や機構部品に専門特化し国際中堅企業へと成長している事例を紹介してきた。それぞれ「人材の現地化」という点において独特の取り組みがあった。

「人材の現地化」には、投資受入地域での人材採用や投資受入地域に日本人が「現地化」する場合と、投資受入地域や市場対象地域の人材が日本に「現地化」する場合がある。本稿では、国際中堅企業に成長した装置メーカーの「人材の現地化」スタイルに注目する。日本に留学した東アジア人材が日本の本社事業所で「現地化」して活躍している様子を紹介する。

産業用流体処理装置のトップメーカー

三美テックスは、一九五〇年創業、産業用流体処理装置の総合メーカーとして業界第一位の納入実績を誇っている。大田区に本社工場（五〇名）を構え、山形県南陽市に山形工場（二〇名）を配置している。

当社の主要製品は、電力分野や重電分野のタービン発電機、変圧器、開閉装置等に付属する絶縁油や絶縁ガスの浄油機、ろ過装置、脱気装置である。電力会社向けの大容量変圧器を製造する国内メーカー十二社や、タービン発電機を生産する国内重電メーカー四社が当社の主要顧客である。

絶縁油や絶縁ガスに水分や不純ガス、固形不純物が含まれると大電流がショートし爆発する危険があるため、絶縁機能をもたせる装置には厳密な品質保証、性能保証に基づく高度な安全性が求められる。

装置の安全性、信頼性を担保するためには、社内に優秀な技術人材を養成するという息の長い努力が必要とされる。コスト削減によって、品質や技術保証力が失われてはならない。一つの発電機器、変圧器、開閉装置の仕様に合わせた絶縁装置の「作り込み」が必要である。

工場内には工作機械、溶接機など一式が装備され、一品、一品の装置を手塩にかけて育てるように組み上げていく。こうしたモノづくりにおいて、日本の設備メーカーは強い優位性を保持している。

東アジアでの事業戦略

国内では、発電所の新規需要から更新需要の時代に移り、それにあわせて電力業界向け浄油機などの需要縮小が予想された。そこで、八〇年代後半から新規需要の旺盛な東アジア市場への参入を求めていく。最初にターゲットとしたのは、産業発展とともに電力需要が膨らんだ台湾や韓国への輸出である。同時に中国市場も調べたが、その時点では当社の装置を売るためには中国市場はまだ成熟していないと判断した。

台湾では、台湾電力の原子力発電所タービン軸受けに附属する潤滑油浄油・送油装置を米国メーカーと競うなかで受注し、また、台湾の四社のトランスメーカーとの直接取引を開拓した。こうした新規取引の開拓には、後述する中国人の日本留学人材の活躍があった。

中国では、九四年から上海、北京での展示会に出展し市場動向を探った。近年、温州市の変電所向け絶縁油浄油機を受注、また、中国に進出している日系家電メーカー向けのコンプレッ

サー用冷凍機油の浄化処理装置、冷媒封入機、冷媒供給機などの輸出も増えている。今後、生産拠点の配置を含めて中国の重電メーカー向け事業を展開していく構えであり、その場合、現地メーカーとの技術提携あるいは合弁事業が想定される。

重電向け変圧器に関しては、瀋陽変圧器廠（遼寧省）、保定変圧器廠（河北省）、常州変圧器廠（江蘇省）の三大変圧器メーカーが存在し、それぞれ、日立製作所、三菱電機、東芝と提携関係がある。各社とも国有企業改革を進める過程で新たな提携先を求める動きがあり、当社へのアプローチがある。

中国事業に慎重に取り組んでいくとともに、その次はインドであると見定めている。大型ラジエターの分野で富士電機に納入実績がある有力なインドメーカーを意識している。こうした東アジアでの事業戦略を進めてきたことにより、現在、出荷額の七〇％以上は海外市場向けとなっている。

本社の「東アジア人材の現地化」

当社は、東アジア市場への参入にあわせて「東アジア人材の日本への現地化」を進めてきた。八〇年代に日本人の優秀な若手人材が採用できないといった事情もあり「人材の国産化」思考を脱し海外人材に期待しようとした。この間、苦慮したことも少なくない。最初、東京都立大学に留学していた台湾人を採用したが四年間勤務した後、米国の金融企業へ転職、その後採用したインド人も定着しなかった。

東アジア人材の採用・定着に苦慮していたなかで突破口となったのは、一人の中国人留学生を採用したことである。九二年に東京中小企業家同友会の主催する共同求人活動にて、上海師範大学を卒業し東京学芸大学大学院に留学していた女性と出逢い即採用した。彼女は、その後、日本で結婚し日本国籍を取得、現在、当社の取締役海外営業部長として活躍している。

留学生が活躍できる環境を提供した当社は留学生の間で話題になり、その後、継続して優秀な東アジア人材の採用、定着につながっている。これまでに中国人男子および女子の営業職一名づつ、マレーシア人男子および女子営業職一名づつ、中国人女子技術者一名の計五名の留学生を採用している。それぞれ、福島大学経済学部、関東学院大学大学院機械工学科、桜美林大学経営政策学部、産能短期大学、哈爾濱理工大学工学部を卒業した人材である。

この十五年間、国際事業展開を支える人材の充実を進めてきた結果、技術・生産部門では理工系学部・大学院を卒業した人材が従業員の半分を占め、営業・管理部門では東アジアからの留学生を加え国際経営に対応できるスタッフが揃った。人材の養成には時間がかかる。早い時期から従業員の国籍の壁を取り払ったことで、成長し高度化をはじめている中国市場への参入が可能になったと考えている。

中国の大学との連携

また、北京市の航空航天大学との連携を深めている。九五年に同大学の教授五名を招待した。当社の事業内容や今後の事業戦略について説明し優秀な人材を求めた。その結果、学部を首席で卒業した学生を得た。彼は当社に在籍しながら東京大学工学部博士課程で学んでいる。また、航空航天大学を卒業しカナダに留学している学生とのつながりを保っている。彼は卒業後、中国で当社の製品の製造・販売・メンテナンス事業をやりたいとの意向を示している。長期的に中国の優秀な人材とつながりを保つために、北京理工大学、大連理工大学、瀋陽の東北大学、哈爾濱理工大学などと生産技術分野での産学共同開発を求めたいとしている。

当社の扱う製品ように、技術の蓄積に裏付けられた製品の品質、安定性、安全性、信頼性が強く求められるモノづくりの場合、弛みない技術人材の養成が企業の国際競争力を左右する。当社は東アジアの「人材」に着目し十数年間の取り組みを経て、日本で東アジア、中国の人材が活躍する事業スタイルを構築している。

東アジアや中国の「労働力」「市場」に注目するとともに「人材」を活用し、彼らが大いに活躍する機会を提供することは、国際中堅企業に成長するための重要な要件である。

（にしざわまさき・アジア研究所助教授）