「国際中堅企業」の登場（Ⅵ）

日本留学人材、研修人材の活躍

～北日本精機～

西澤正樹

かつて炭鉱のまちとして一時代を画した北海道芦別市に、特殊・極小ベアリングの製造販売で国際中堅企業に成長発展した北日本精機がある。中国での事業展開において、日本への留学人材、研修人材が活躍する機会を創ったことが注目される。

ベアリング専門メーカーとして成長

北日本精機は一九六九年に現在代表者の小林英一氏が創業、道内の炭鉱の閉山が続くなかで、鉱山機械向けベアリングを扱う商社経営から、小型ベアリング製造に踏み込んでいく。芦別を精密ベアリングの産地にして世界に輸出しようと考えたのである。こうした創業の「志」に応えて、三井鉱山の優秀な機械エンジニアが参集し技術の中核を担った。氏の精力的な顧客開拓の努力と明るく前向きな人柄、確実な品質保証よって信頼を培い、欧米市場をはじめ世界二八カ国に取引ネットワークを構築していく。

当社が扱うベアリングは内径〇・六～五〇㎜、外径二・五～一〇〇㎜の微細・小径ベアリングである。アイテム数は五、〇〇〇種類を超える。極小ベアリングの分野では、大手メーカーのＯＥＭ生産分を含め世界市場の約六〇％のシェアを占めるとされる。

ベアリング業界では、この五～六年に大きな市場変動が起きている。ピーク時に比べ需要が約二〇％縮小し、製品単価が約五〇％ダウンするという劇的な市場変化に直面し、商品シリーズの一部としてベアリングも扱う大手部品メーカーは、採算ラインを割り込んだベアリングをＯＥＭ生産に委ねている。当社では、これまで毎年、着実に設備投資、技術開発投資を積み重ね、ベアリング専門メーカーとして力量を高めてきている。

日本留学、研修人材の活躍

七七年から欧米への輸出を開始して以来、海外市場開拓に注力している。創業当初から「主要顧客は海外にある」とする当社が、輸出から海外直接投資に展開するのは自然の流れであった。九三年に上海市松江区に「上海精密軸承有限公司（以下、ＳＰＢ）」を設立した。総経理の孟氏は八二年にハルピン工科大学で修士課程を卒業、八九年まで上海材料研究所でベアリングの材料研究を担当していた。九〇年に室蘭工業大学に留学、九五年に博士号を取得し卒業した。氏は日本企業で活躍したいと希望し、小林社長の誘いに応え北日本精機に入社し、九八年からＳＰＢの総経理に就任している。

また、ＳＰＢの経営幹部の一人である欧課長は、孟氏が入社した九五年に北日本精機で技術研修をしていた。氏は中国航天部第六〇研究所（ロボット技術研究）に勤務、その間、上海外国語学院日本語コースを夜学で卒業、九四年にＳＰＢへ転職した。〇二年にはＳＰＢと北日本精機がそれぞれ五〇％を出資し資本金八〇〇万ドルで「上海北日精機有限公司」を設立、松江工業区内に二〇、〇〇〇㎡の工業用地を確保して新工場を建設した。欧氏は「上海北日精機有限公司」の新工場立ち上げ責任者として活躍している。

日本に留学あるいは研修した人材が日系企業の経営者、経営幹部として場所を得て実に生き生きと活躍し「経営の現地化」が確実に進展している。

「生産設備の現地化」と人材養成が課題

「上海北日精機有限公司」は世界市場での競争優位の確保を念頭におき設立、将来、株式上場を目標としている。中国での上場によって知名度を高め、優秀な人材を集めて中国および世

界市場に打って出ようというわけである。この目標を達成するためには「生産設備の現地化」と優秀なオペレーターの養成が課題となる。現在、ＳＰＢの修理工場では、設備メンテナンスと自動組立装置や研磨専用機などの修理部品加工、簡単な装置製作を行っており、この能力をさらに高め中国で使う生産設備を自前で製造しようとしている。「経営の現地化」に加え「生産設備の現地化」に踏み込もうとしているのである。

また、優秀なオペレーターの養成が重要である。精密なベアリングを開発、製造、操作する仕事はメカニクスを基軸としており「身体」に技術、技能を染込ませる地道な努力が必要とされる。ベアリング生産設備の開発は優秀な「頭脳」によってモジュール型の開発、製造が可能なソフトウェアやＩＴ産業とは異なる。

上海圏では急速な経済成長が続いていることから、優秀な人材をめぐる採用競争の激化が予想される。欧米企業は与えられる目標が明確で業績に応じた給与水準は高い。能力に自信があり向上意欲の高い人材に人気がある。ＳＰＢでは技術、技能の社内蓄積に必要な「長期安定雇用」の持つ良さをいかに示していくかが課題となろう。

現地法人の経営陣の願いとして、将来「生産設備の開発機能を持ちたい」としている。長期的に見ると研究開発機能を持たない企業は、高級技術人材にとって活躍する機会が限られていると判断される恐れがある。

日本の本社事業所の役割

特殊・極小ベアリングの分野で「国際中堅企業」に到達した当社は、日本本社事業所の技術や生産の高度化を進め、雇用の質的転換を伴いながら日本の地域雇用を維持している。この一〇年間で製品価格は半分になり、中国への海外直接投資を積極的に行い、海外生産を拡大してきたのであるが、日本事業所の従業員数は三〇〇名を維持している。

中国の生産拠点を世界市場と中国市場に打って出るための主力工場にしていく一方で、日本事業所の役割はいっそう明確になっている。第一に、特殊ベアリングの開発、製造、販売である。例えば、大径のステンレス・ベアリングなどは製造技術、製品精度、品質保証、納期対応において日本で開発、製造する優位性がある。

第二に、小回りの効いた市場即応型のモノづくりである。月産二～三、〇〇〇個といったベアリング市場は恒常的に存在し、要求される製品品目はさらに増えていくであろう。そうした小口需要は大手メーカーの生産体系では採算に乗せることが難しく、当社の事業分野となっていくとみえる。

第三に、生産技術開発の拠点、設計・エンジニアリング人材の養成拠点としての役割である。当社の優位性を支える重要な部分は、生産設備を社内で「作り込み」できることにある。そうした仕事のできる設計・エンジニアリング能力の養成拠点として日本事業所は重要な役割を担っていくであろう。

対外直接投資が成長の契機

当社が国内市場での製造販売と海外市場への輸出にとどまっていたならば、蓄積してきた技術優位性を大いに発揮し得る市場は限られ「国際中堅企業」への成長は見通せなかったかもしれない。当社は対外直接投資を契機として「国際中堅企業」への成長を歩むことにより、国内雇用の質的転換を図りながら雇用量を維持している。対外直接投資を行うことでトータルの生産量の拡大を導き、日本事業所の機能の高技術、高精度、高品質、高生産性、高付加価値化を進めている。当社の対外直接投資は地域経済にとってプラスの波及効果をもたらしているといってよい。

そして、当社のケースでは経営資源の中で人的資源（ヒューマン・リソーセス）の移転、拡張、蓄積に集中し、人的資源の資質、育成、成長、活躍を強く発揮している点が重要である。当社は中国から日本で留学や研修する中国人材の将来展望、例えば、留学生が帰国し母国で経営者になり中日間で事業を展開するという期待を受け止め、努力し実力があれば、その期待は実現することを実証している。日本の中堅・中小企業が優秀な留学・研修人材の意欲と能力を受け止め、彼らの母国で能力を発揮するチャンスを提供することは国際的な事業を展開しようとする場合、きわめて重要なポイントとなるであろう。

（にしざわまさき・アジア研究所助教授）