

「国際中堅企業」の登場（一）

経営資源の全面移転

～奄美発條製作所（その一）～

西澤正樹

アッセンブリーメーカーの量産工場の中国展開にとまない、それまで国内で存立基盤を構築してきた中小機械加工業の中国進出が続いている。本稿では、日本に法人登記をしているものの、実質的な経営資源をすべて海外の事業所に移転、現地化を深めることにより「国際中堅企業」に成長し、投資先地域と出身地域の間で新たな人的関係を形成しているケースを報告する。本ケースで注目するのは、海外直接投資において人的資源の移転、拡張、蓄積に集中し、さらに、その育成、成長、活躍を強烈に推進している点である。

中国事業展開の歩み

奄美発條製作所は一九七一年、品川区にて弱電関係の精密スプリングを生産する個人企業として創業した。七三年に法人化し七五年に大田区に移転、スプリング生産の自動制御装置の開発に注力しながら業容を拡大し、八三年に生産拠点を群馬県館林市に移転した。

弱電メーカーは八五年以降の急速な円高に対応するかたちで東アジアへの生産移管を加速した。当社も主要顧客の中国・華南地域への進出にともなう部品の現地調達要求に対応するため、八八年、香港に「健桓有限公司」を設立し、広東省惠州市の「SPG社」のスプリング部門に出資した。SPG社は日本での取引先であるオーディオ製品メーカー「シンワ」の協力企業八社による共同出資会社である。この共同事業にはプレス加工、モールド成形、シャフト加工、研磨、フライホイール、金型メンテナンス、スプリングを扱う中小加工業が参加した。SPG社に出資した各社は、その後、それぞれ独自の事業展開に向かい、当社も九一年に深圳市宝安新城（特区内）に「深圳奄美精密彈簧有限公司」を設立した。同社は日本側九五%出資の「合作」企業である¹⁾。残りの五%は江西省の国营企業の工場長であった中国人が出資した。経営は限りなく独資企業に近く、利益は固定分配とするなどの合作契約とし、貸工場に同居して三年間、華南地域での事業経験を蓄積し

ていく。

従業員は七〇～八〇人まで拡大し受注も順調に増加したため、九四年に東莞市長安鎮沖頭村管理区の最初の立地企業として「東莞奄美彈簧有限公司（以下、東莞奄美）」を設立する。

さらに、八年後の〇二年には清遠市佛崗県石角鎮に「奄美（佛崗）五金制品有限公司（以下、佛崗奄美）」を設立、五〇年の土地使用権を得て八・五ヘクタールの私営工業団地の開発を進めている。既に延べ床面積二〇、〇〇〇m²と一五、〇〇〇m²の工場二棟と従業員宿舍が完成している。東莞市長安鎮および清遠市佛崗県における事業活動について、以下でそれぞれ詳しくみていこう。

「東莞奄美」の事業活動

九四年に深圳特区から移転し主力工場となっている東莞奄美は、敷地面積一八、〇〇〇m²の工業用地の六〇年間の使用権を確保し、延べ床面積約五四、〇〇〇m²の四階建工場、事務所棟、ダンボール加工工場、従業員宿舍、福利会館（日本人社員宿舍、ゲストハウス、日本食レストランなど）、バスケットコート、公園を整えている。従業員約三八〇名は内陸からの暫住戸籍労働者であり、品質管理・検査を中心に女子従業員が約六〇%、生産現場に男子従業員が約四〇%、年間休日日は四日、三交替勤務二四時間作業を行っている。

原材料は直径〇・〇九ミリから二・六ミリまでの鋼線、ステンレス線、ピアノ線などであ

り、約三割は中国で台湾製、韓国製を調達するが、多くは日本製を輸入している。輸入材の場合、発注から納品まで約四〇～五〇日かかるため、毎月六〇～七〇トンの鋼材を調達し常時三カ月分の材料を在庫している。

図面発注がなされると生産装置と治具を調整・加工し試作を行う。ユーザーは日本事業所でサンプルの寸法検査、品質検査を行い、中国事業所では生産ラインでの組み込み検査を行う。ユーザーの了解を受けて量産に入る。スプリングの種類、生産量、納期にあわせて四八〇台のNC制御スプリングマシンを調整し、一人のオペレータが一〇台程度担当して一気に加工、五つの熱処理ラインで処理をする。生産工程の途中で加工した時間帯、材料、担当者など、チェックカードによるロット毎の抜きとり検査を行い、パネ庄の荷重試験などを通過した完成品はサンプリングし加工データを三ヶ月間保管している。

当社の扱うスプリングは約七、二〇〇種にもなるため、自社専用の管理ソフトを開発し受注、生産、出荷、在庫管理を行っている。また、検査、計量、パッキング、配送など人手がかかる工程に労働力を投入し華南地域の優位性を十分に活かしている。

生産設備の自社設計・製造

多くの企業が労働集約的な工程を華南地域に移管しコストダウンを競っているなかで、当社の優位性は量産の主要工程を担う生産設備の開

発、設計、製造機能を中国現地に全面移転しているところにある。

当社のスプリングマシンはベースとなる装置にパソコン制御装置、カム、治具を組み込み、専用機に改造する。保有するスプリングマシンの約七割は当社で設計・改造したものである。生産装置の改造、組立、調整を行うエンジニアは、深圳奄美の時代から養成してきた在籍一〇年級の班長、副班長クラスの人材であり三〇名ほど育ってきている。彼らは農村戸籍のままだが、両親が東莞市で生活できるよう家族向けの住宅を提供している。

出稼ぎ労働力の短期的な移動にともない技術や技能の蓄積がされにくい華南地域のモノづくり環境が懸念されるのだが、当社では技術者、技能者の生活設計に配慮した労働環境整備を進め、技術、技能、熟練の蓄積、定着を可能にしようとしている。

チャイナドリームをつかむ

当社の顧客は一〜一・五時間圏内にある華南地域に進出した日系メーカーであり、約一八〇社を数える。長安鎮には船井電機、シナノケンシ、アルプス電気、パイオニアなどが立地しており、当社は船井電機を主要顧客として受注上位一〇社で売り上げの約八割を占める。取引先にはエプソン、サンヨー、リコー、アルプス、コニカ、キャノンコピー、富士ゼロックス、三協精機、沖電気、松下電工、パイオニア、日本電産、東芝テックなどがある。日本にいたので

は、こうした企業と新規の取引機会を得ることは難しかったであろうという。

当社は、これまでの一〇年間、増資と設備投資を重ね大量生産体制を整えてきた。近年、日本から華南地域への新規工場進出、東南アジアに進出した企業の華南地域への二次展開、既に華南地域に進出している企業の追加投資が続いている。当社への新規発注も増加し、生産量は過去最高の月産二億五、〇〇〇万個に達した。月商は七〇〇～九〇〇万香港ドルを維持しており、粗利益率は平均三〇%以上という高収益を実現している。

こうした当社の競争力は、量産の中心工程となる生産設備を自社で設計・製造しコア技術の自動化に集中投資するとともに、その前後工程は無理に自動化するのではなく華南地域の豊富な労働力を有効に活用しているところにある。董事長の名島清行氏が「日本にいたままであったら一〇数名の会社で終わっていたであろう」「日本より中国のほうがチャンスは多い」「自分はチャイナドリームをつかんだ」というのも頷けるのである。(次号に続く)

1) 中国における外資の直接投資形態は合弁企業、独資企業、合作企業の「三資企業」があり、合作企業は「契約式合弁企業」ともいわれる。投資条件、収益分配、リスク責任、経営方式などについて合作当事者間で協議し契約取り決めることができる。対外開放当初、法制度が未整備のなかで香港などの華僑資本の求めに応じて採用された。