

「国際中堅企業」の登場(Ⅲ)

「人材の現地化」と日本事業所の優位性 (株)ミクロ発條

西澤 正樹

前号に続き日本の「国際中堅企業」の東アジアにおける活躍を報告する。(株)ミクロ発條は微細スプリング專業メーカーである。諏訪本事業所のほか、マレーシア(クアラルンプール)と中国(上海と大連の二カ所)に生産事業所を配置している。ボールペンのペン先や家電製品のリモート・コントロールなどに用いる微細スプリング市場において世界トップシェアを握っている。

輸出から直接投資へ

当社は日東光学、高千穂光学(現、オリンパス光学工業)、チノン(現、チノンテックとコダックデジタルプロダクトセンター)などのカメラ用精密スプリング専門企業として一九五四年に創業した。その後、七〇年代にはスプリング加工専用機の自社開発に向い生産の自動化を進め量産体制を整えた。地域内のカメラ、時計用スプリングの需要だけでは生産能力を満たすには充分ではなかったことから、海外の家電メーカーへの輸出に傾斜していく。

直接投資に先立ち、八〇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、九〇年にマレーシア・クアラルンプールに「MIKUROMETAL社」を設立す

る。NCフォーミングマシン、NCマイクロ・コイリングマシンなどを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態度を構築したうえで海外事業に踏み出していった。

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、SMKなどが展開しており、これらのセットメーカーの扱っているリモコン用スプリングの供給をねらった。現在、リモコンの「世界の工場」となっているマレーシアから、世界市場に供給される六〇〜七〇%のリモコンに当社のスプリングが採用されることとなった。

人材の成長と中国への二次展開

当社はスプリングの輸出、設備販売そして、マレーシアへの直接投資へと展開したことにより、東アジアに成長する市場の獲得という成果を得た。同時に、当初予想しなかった効果を生んでいる。それは、この一〇年間余りマレーシア工場で経営資源を蓄積するなかで人材が育ててきたことである。

マレーシア工場の設立当初の数期間は、代表者が考えている経営戦略を伝えるために、代表者自身がスタッフたちと徹底的に話し合い、教

育し、責任を持たせてきた。数十人規模の中小企業の場合、従業員は「社長についていく」意識を醸成しやすい。社長が自ら語り、評価することが重要なのである。この間、三名のスタッフは耐え切れずに、一時、退職するのだが、その後、再入社し経営幹部として定着している。マレーシア工場で育ったスタッフは、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。

日本事業所の優位性

一般的に機械工業の分野では「量産は東アジア、多品種少量生産は日本」といわれ、量のもとまった部品や製品の加工、組立は東アジアへシフトし、日本ではスピードを求められる試作品などの多品種少量品を扱うと考えられている。当社では、そうした常識を超えて「汎用的な量産は日本、特殊な多品種少量生産は中国」という態勢に向かっている。それは、次の理由からである。

第一に、微細スプリングの分野では自動生産が発達し、加工段階の労働コストを吸収できるようになったことである。当社では加工工程と検査工程がパッケージ化された自動加工設備を自社開発し、ワイヤーを供給し続ける限り連続無人運転が可能な設備を二〇〇台以上装備し十二〜三名の技術者で操作している。数千万個、数億個を短時間に作るといった(一定以上の量産品「超量産」)に対しては、専用加工設備と治具を開発でき、設備調整やメンテナンスに熟練した技術者を擁し、安定稼働させ得る工場環境が整い、品質の一定した材料を素早く調達でき

る日本に優位性がある。

第二に、微細スプリングの価格は一個、十数銭から数円といった範囲で決定されることである。これは生産地によって変わるものではない。セツトメーカーにとつては、製品価格が数万円のコストダウンをめざす場合、五〇〇円の部品を五%コストダウンしたほうが、一円の部品を五〇%コストダウンするより効果は大きいのである。「価格のこなれた」機械要素部品は、価格よりも品質(Q)と納期(D)の信頼性が重視される。国内輸送体系に不安がある広大な中国国内よりも、日本で生産し空輸したほうが確実である。製品が微細であるゆえ輸送コストを吸収でき、スピードと安心を提供できるのである。

このように、「超量産」に関しては、日本生産の優位性が出現している。この点、日系セツトメーカーよりも先に米国、台湾のEMSメーカーが気付きはじめ、当社に一点のスプリングを月産二億個作って欲しいといった引き合いがきている。国内にあつて日本メーカーとしか付き合わない、あるいは、東アジアに進出しても日系メーカーとしか付き合わないという姿勢では、こうしたビジネスのダイナミズムに参画することは難しい。

中国を活用する

当社は、線材直径〇・〇一六mm、巻スプリングの直径〇・一四mm、スプリングの長さ〇・三mmまでの超微細スプリングの生産に特化している。生産設備の完成度も高く、加工工程におい

ては工場立地の制約を乗り越えつつある。しかし、市場の要求に応じていくためには、次の点で中国はじめ東アジアを活用することが有効であるとしている。

第一に、「普通」の量産は、ユーザーに近いところで供給することである。「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、ユーザーの多い東アジア、特に、現在では中国で行うメリットがある。

第二に、中国の人材を多品種少量生産、特殊加工の分野で活かすことである。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。そうした要求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、中国の技術人材や伝統工芸を担う人材に注目する。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そうとしている。

第三に、間接工程でのマンパワーの活用である。日本事業所では洗練され競争力のある「超量産」加工体制を整えている。そこで生産した製品を東アジア各地のユーザーに納品するには、出荷前の最終検査、計量、梱包といった人手のかかる工程が発生する。そうした間接工程を中国現地で豊富な労働力を活用しようとしている。

地域中小工業の東アジア進出の意味

当社のケースから、日本国内の地域中小工業

が存続し輝いていくための方向を見いだすことができる。第一は、特定分野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み、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。経済成長と混乱が混合している東アジアでは「やってみなければ、わからない」「やらなければ、誰かがやる」のである。

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

第五に、地域に新しい「風」を吹き込むことである。世界の工業生産に対して日本の地域工業集積の持つ優位性を確認し主張するためには、地域から外に踏み出していくことが必要である。海外直接投資は全ての中小工業で可能な取り組みではない。しかし、先行して挑戦し「国際中堅企業」に成長した企業の示す実績は、次に地域工業集積から外側の世界に踏み出すとすると中小工業にとつて大きな希望を与えている。

(にしざわまさき・アジア研究所助教授)