

グローバル化に対応して工場を中国に移転、 高品質プレス製品生産体制を確立する

岐阜精器工業株式会社

(本社) 東京都大田区中央 8-45-6
(中国法人) 岐阜精器五金制品有限公司：中国広東省
清遠市沸岡県石角鎮城南工業区 従業員数 160人

経済のグローバル化とともに、水が高い所から低い所に流れるように人件費の安い中国に向けて多くの工場が移転した。ひとことで言えばそれだけのことだ。だが、具体的にどんな事情があり、どんな葛藤があり、そして、向こうでの工場経営を軌道に乗せるまでにどんな苦勞を乗り越えなければならなかったのか。たまたま帰国した岐阜精器工業の波多野都喜男社長を東京都大田区の本社事務所に訪ねて話を聞いた。

■岐阜工場の時代

1枚の金属板を変形させて継ぎ目のない器状の形をつくる「しぼり加工」というプレス加工技術がある。この「しぼり加工」技術を中心に、小型モーターのケースやコピー機やプリンターの紙送りのための電磁クラッチ部品などをつくってきた。できあがったものはモーターメーカーや電子部品メーカーに納められ、最終的には電子機器、OA機器、カメラ、自動車などに組み込まれている。電子部品の小型化、軽量化がすすむ中、誤差100分の1ミリ以下の高精度プレス加工を、金型製作からプレス加工、仕上げまで一貫して引き受けている会社である。

はたのときお じろう
波多野都喜男現社長の父、鉄郎氏が、1959

年、東京の大田区西蒲田で、携帯用カセットレコーダーのモーターケースをつくりはじめたのが最初である。住宅地でプレス機の大きな振動と音を出しながら作業を続けることが難しくなり、1972年に鉄郎氏の故郷、岐阜県武儀郡上之保村に工場を移転。ほとんどの従業員が半農で、農作業の傍らでものをつくった。ここでのもづくりは30年に及んだ。当初は若い人たちが入って



1970年代の岐阜工場

きてくれたが、地域の高齢化、過疎化の進展とともに、若い人が入ってこなくなり、世代交代がうまくすすまなくなったという。

■中国への本拠地移転

1980年代、大量の注文を低コストでこなすために、当時専務だった波多野さんは加工の一部を韓国や中国の工場に外注し、注文どおりの品物を間違いなく手に入れるために、しばしば韓国や中国を訪問するようになった。

1990年代に入ってグローバル化が加速した。円高がすすみ、人件費の割高感が一層鮮明になり、国内需要が低迷する一方で、中国の改革開放がすすんだ。安価な労働力を求めて、得意先企業は次々中国に組立工場を建てた。岐阜でつくったプレス加工部品を得意先の中国の組立工場に送っていたが、得意先からのコストダウン要求が年々厳しくなり、やがて「お宅も中国に出てきたら…」と言われるようになった。すでに多くの下請け部品メーカーがそれに応じて生産拠点をどんどん中国に移しており、その順番がやがて同社にも回ってきた。

それまでのように単に加工を外注するのではない。言葉も習慣も文化も違う国に莫大な投資をして拠点をづくり、そこで人を雇って新たに事業を起こすのである。同時に岐阜で働いている大勢の従業員を解雇しなければならぬ。胃に穴が開きそうなほどの大きなリスクであり、苦渋の決断だっ



波多野都喜男社長

たはずである。

「大きな勇気が必要だったのではないですか？」との問いに「それしか選択肢はなかったのです。それまで積み上げてきた技術を残そうとすれば、前にすすむしかなかった。いまから思えば、時代のうねりの中でまるで箒ほうきで掃き寄せられるようにしてみんな中国に渡ったのです」。淡々とそう言われた。向こうに渡って10年という懇意の同業者から現地の様子を聞き、「中国には優秀なプレス加工業者がない。お宅だったら十分やっていける」との言葉が背中を押してくれたという。

■若い中国人との出会い

創業の地、東京に本社機能と営業機能を残し、岐阜の工場は閉鎖して設備を中国に運んだ。2002年のことである。30年間苦楽を共にした岐阜工場のほとんどの従業員と、つらい別れの宴が催された。そして、別れを惜しむ間もなく、岐阜工場の1人と東京からの1人が波多野さんとともに中国に渡り、新しい工場の立ち上げに奔走した。



中国工場外観

この頃、5人の若い中国人を最初に雇い入れた。工場を建てた広東省清遠市は小さな地方都市だが、5人はそれよりも奥地から出てきた人たちで、プレス加工の技術も知識も、会社勤めの経験もなかった。ただ、仕事を覚えたい、教わりたいという気持ちは旺盛で、新しい機械が入ったり、波多野さんたちが何か新しい企てをはじめると、必ず近寄ってきて日本人たちが何を始めるのか、食い入るように見つめた。

はじめて見る日本人にどう接したらよいか、見当がつかなかったのだろう。彼らは最初、まるで挨拶をしようとしなかった。しかし、それではコミュニケーションは成り立たない。3人の日本人は、5人の若い中国人につきっきりで、片言の中国語でい

ろいろなことを教えた。挨拶の仕方、簡単な日本語、5Sの考え方、すすめ方…などだった。彼らは少しずつそれらを覚え、やがてその後に雇い入れた中国人たちに、自分たちがリーダーとなって同じことを教えるようになった。

だが、5Sの徹底には、いまでも苦労があるという。少くく散らかったり汚れていても平気という人が少なくなく、工場内はともかく、食堂や休憩室まで日本人並みの5Sを期待するのは難しい。何とか定着したと思っても、新しい人が入ってくるとすぐに元に戻ってしまうのだ。

■一緒にあって課題に挑戦する

「中国人に技術を教えたら、彼らはその技術を持って、すぐにもっと給料の高い会社に移ってしまう」。中国で操業をはじめ前、よくそんな話を聞かされた。だが、波多野さんは惜しみなく技術を教えることにした。技術を覚えてもらわないと仕事にならないし、たとえ技術を覚えても、日本から持ち込んだ高性能の設備がなければそ

れを活かすことはできない。また、設備があっても、機械を動かすだけで製品を完成させられるわけで



↑電磁クラッチ部品
←各種モーターケース

はないからだ。

はじめての製品を受注すると、日本人技術者がトランスファーマシンの金型を設計する。トランスファーマシンというのは、1台のプレス機の中でワークを順次自動的に送りながら、各ステーションで、穴あけ、切削、しぼり、曲げなどの加工を行う装置である。プレスの単能機に比べると複雑な加工が可能だが、それでも、必ずしも設計どおりに加工がすすむわけではない。そこから先にマニュアルに表現しきれない数々のノウハウが必要になる。その場数を踏むことで、技術者は一人前に近づいていく。

さらに、ずっと同じ製品をつくり続けるわけでもない。製品のサイクルは短くなっており、得意先は次々と仕様の変更を求めてくる。そのうえ、東京の営業担当は新しい得意先から、それまで経験したことのない新しい部品加工の仕事を取ってきて、それを次々中国に送ってくる。当初1ケタだった得意先企業は、10年目のいま、20社を超える。中国に渡ってから開拓した得意先のほうがずっと多くなっている。

新しい課題が次々、目の前につきつけられる。日本人も中国人も一緒になってそれに挑戦する。苦しみながら答えを探し続け、やっとの思いでお客様の要求と納期に応える。その連続である。それをひとつこなすごとに達成感を共有し、そのたびに自分の技術が少しずつ高まっていることを、中



現在の中国工場内部

国人たちは感じてくれているに違いない。

いまの岐阜精器中国工場の技術力は、岐阜県の山中でものづくりしていた当時の比ではない。技術革新のスピードについて行けるだけの若さと意欲がここにはある。この日本人についていく限り自分は成長できると中国人たちは思っている。そう思わせ続けることが、彼らを引き付け、会社を発展させる原動力になっている。

■ 人間的つながりの底にあるもの

中国では、地域ごとに最低賃金が決まっていて、新規に採用した人の賃金はそこから始まり、日本の年功賃金と同じように年々少しずつ昇給する。技術力がある程度のレベルに達した従業員は技術者として認められ、昇給スピードが速くなる。さらに当初からの5人については、数年前に今後の会社の幹部として、賃金を一挙に数倍に増額した。

人は自分が認められていると思うからこそ、目に前の仕事に一生懸命になれる。そ



中国女性従業員

して、自分がどれだけ認められているかを端的に表す指標が賃金である。日本人も中国人もそのことに変わりはない。

これまでに何人かがここで身につけた技術を持って同業他社に転職した。おそらく、それまでより高い賃金で迎え入れられたはずである。その中に信頼していた人が含まれていたのかと聞くと「いや、それはありません。もしそうだったら立ち直れないほどきつかっただろうと思います」と波多野さんは答えた。

従業員と一緒にしばしば酒を酌み交わす。そのことを通じて人間的なつながりが生まれ、ある程度の信頼関係ができていると波多野さんは思っている。東シナ海ガス田開発問題、中国漁船衝突事件、レアアース禁輸事件など、国政レベルでのぎくしゃくした関係があっても、従業員たちが波多野さんたちの前で反日感情を見せたことはない。

「ただ、こんなことがあったのです」と波多野さんが言った。2002年のFIFAワールドカップで日本とロシアが対戦したと

きのことだ。会社の食堂でそれを見ていた従業員たちは、全員がロシアを応援していたのである。一抹の寂しさを覚えながら、そうか、この国にはロシアとの関係がずっと長かったから…と思い直したという。個々人の心の奥底には国があり、国として育んできた歴史文化がある。それらから自由である個人などいない。

■日本人がすすむ道

同じことは波多野さん自身についてもいえた。岐阜精器はさまざまな新しい得意先を開拓してきたが、そのほとんどは日系企業である。相手が日系企業だと先方の技術者と直接話し合うことができ、相手がどんな物を求めているかを確認できるからだ。図面どおりつくってくれればいいという場合もあるが、図面の中にはしばしば矛盾点があり、そのまま加工できないこともある。設計者がどんなつもりでその図面を描いたのか、設計者の本音はどこにあるのか、それを確認しようとする母国語同士でないとなかなか通じ合えない。

そんな関係から、グローバル時代とはいいながら、現状では日系企業同士がグループを形成して仕事をやり取りすることが多い。だが、やがては言葉の壁を乗り越えて、さまざまな国の企業と直接取引する場面が増えてくるに違いない。

いま、波多野さんの生活の中心は中国。日本には、国内の営業活動のために年に4

～5回帰国するだけである。「このまま中国に骨を埋めることになりますか」と聞いた。

「いや、それはわかりません。われわれはしょせん出稼ぎなのです。いまの中国は急速に物価が上がっていて、賃金も上がってきている。政治情勢も経済環境も安定しているとはいえない。取引先の多くがより安い人件費や安定的な経済環境を求めて、インドやベトナムやタイやフィリピンに拠点を移せば、われわれもそれに追随しなければならぬ時期が来るかもしれません」。

「実は、中国に行けばもっと楽な仕事ができると思っていたのです」とも述懐した。しかし、実際には日本にいた頃よりも



中国従業員集合写真

変化のスピードが激しくなっている。波多野さんはその中で次々と新しい需要を開拓し、それに応えていく先頭に立ち続けてきた。いまの日本人一人ひとりに求められているものも、それに尽きるのかもしれないと思った。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中