

変化を遂げる巨大市場・中国に立ち向かう県内企業

村田ボーリング技研株式会社(静岡市) 上海村田激光技術有限公司(上海市)

むらた しょうぞう
総経理 村田 省三 氏

【プロフィール】

1984 年入社。本社製造課長・技術部長、上海法人董事長補佐等を経て 2006 年から現職を務める。上海在住 20 年。(静岡市出身)



「世界の工場」として県内から多くの企業が進出した中国は、電気自動車やロボット技術で世界の先端を走るイノベーション大国となった。一方、両国の政治的な緊張や不動産不況に伴う個人消費の低迷など、日本企業にとって中国でのビジネス環境は厳しさを増している。変化を遂げる 14 億人の巨大市場で戦う「現地法人」へのインタビューを通じて、「中国の今」を紹介する。

祖父から始まった「技術の村田」の系譜

—御社の創業に至る背景をお聞かせください。

当社は、祖父(亀之助)が 1950 年(昭和 25 年)に創業した会社です。本家は鍛冶屋で自動車部品の修理などを行っていましたが、当時は道路事情が悪いほか、自動車・オートバイのエンジンの精度も低く、激しい摩耗で修理のニーズが多い時代でした。祖父はエンジン再生(ボーリング)を商いとして独立し、お客様が焼き付いて取れなくなった部品を持ち込むと、「いくらでやります」と金額を事前に伝えていたそうです。お客様が「とにかく直して欲しい」と承諾すると、一瞬で直してしまいお客様が目丸くする日々だったと聞いています。「難しい修理は村田に持っていけばなんとかなる！」と評判になった祖父は、静岡県内で初めての一級旋盤士(一級機械加

工技能士)でもありました。

祖父はバイクが好きだったのですが、仲間とツーリングに行った時に、事故を起こして亡くなってしまいます。父(保)が会社を継ぐのですが、急な代替わりということで、取引先や金融機関との調整には随分と苦労したようです。社長となるからには、技術のみでなく経営面の知識



創業者：村田亀之助氏



2 代目：村田保氏

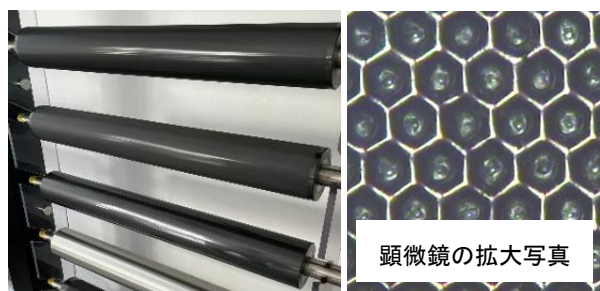
も必要だと、必死に勉強をしていました。

また、足元の仕事に満足すれば会社は衰退すると考えて、積極的に海外を視察し、1961年には当社の中核技術となる溶射設備を導入しました。ほかにも、お客様の幅広いニーズに応えようと、県内初の大型クランク研磨機や、鏡面研削機、レーザー彫刻機、大型旋盤を導入して技術を磨いてきました。こうして身に付けた応用分野は繊維、粉末、製紙、原子力、製鐵、エネルギー（ガスタービン、水蒸気発電）、銅線、印刷、フィルムなど多岐に渡ります。

—御社の代表的な加工技術である「溶射」とはどのような技術ですか。

溶射（Thermal Spraying）は、材料を高温で溶かして基材に吹き付け、表面をコーティングする技術です。吹き付ける材料は、金属、セラミックス（酸化物）、超硬合金（WC 合金）など様々で、お客様のニーズに応じて吹き付けることで、製品に異なる性質を持たせることができます。たとえば、金属部品にセラミックスを吹き付ければ、金属の高靱性（しなやかさ）を持ちつつ、セラミックスの耐熱・耐摩耗性（熱に強くすり減りにくい）部品を作ることができます。

当社では、お客様から提供される部品に溶射加工を行うほか、この技術を活かしたアニロックス・ロールという製品を自社で製造・販売しています。これは「印刷機の心臓」とも言われる部品で、円筒形のロールにセラミックスなどを溶射して表面を研削・鏡面加工し、レーザーで微細な凹みをつくります。この部分にインクを溜めて印刷版に適量のインクを供給する装置です。溶射、研削、鏡面やレーザー加工など複合技術が



印刷機の心臓「アニロックス・ロール」の微細な凹み

必要で、「ロールが摩耗しにくい」「インクが綺麗にのる」など技術力が品質に大きく影響する製品です。

ブルーオーシャンから過当競争の時代へ

—御社が、中国での事業展開を考えられたきっかけを教えてください。

2003 年頃、中国の複数のお客様から引き合いがあり、アニロックス・ロールの輸出が始まりました。中国とのご縁が出来たので、現地を訪問しながら市場調査をしたところ、競合他社が少なく、市場としても伸びしろがあると感じたのが進出のきっかけです。

その後、2005 年には上海市閔行（みんはん）区のレンタル工場にて 20 名規模で事業を開始しました。現在は、上海市の金山工業区に自社工場を建設、安徽省蕪湖（ぶこ）市にも工場を設け、約 110 名体制で事業を行っています。

—村田総経理は 20 年以上、中国現地に駐在して現地法人を支えています。この間に経営上の転機はありましたか。

設立当初は赤字も出しましたが、現在に至るまで経営は安定度を増しています。その中でも大きな転機となったのは、2015 年の金山工業区への移転です。この移転に伴う設備投資が功を奏して、レーザー加工の依頼が増え、リチウム電池のセパレーター（絶縁膜）を製造するための製品供給が拡大しました。特にリチウム電池は、電気自動車やロボットなど先端産業はもちろん、携帯電話やワイヤレスイヤホンなど身の回りの生活にも欠かせません。設備投資にあわせて、こうした成長分野の需要を取り込めたことで、現在は、日本本社に匹敵する水準まで事業規模が拡大しています。

一方、厳しかったのはコロナ禍前後です。特に上海は、感染者が出れば居住地から外に出られないロックダウンという厳しい制限が敷かれていました。納品を待っているお客様に少しでも

早く商品を届けようと、20 数名が工場の敷地内で泊まり込みながら生産を続けました。この時に奮闘してくれたスタッフのお陰でお客様との信頼関係が維持でき、今の会社があるのは間違いありません。

—御社の売上における日系・中資系企業の割合を教えてください。それぞれの企業との取引で、商習慣の違いを感じる部分はありますか。

当社は、当初から中資系企業への販売を目的に進出していますので、売上割合で日系企業は1割もありません。

中国で感じる商習慣の違いは、やはりスピード感です。お客様が当社との打合せで技術に興味を持ち、その場で値段交渉から受注まで至るケースもあり、現地は、とにかくテンポが速いです。日本では、石橋の安全が確認できてから渡りますが、中国では、石橋を建設と同時に渡り始め、日本人が眺めている間に対岸に渡ってしまいます。日本人駐在員が集まれば、「中国生活で最も辛いのは、日本本社の決裁が遅いこと」と冗談を飛ばすのは、中国ではおなじみの光景です。

世界とつなぐ中国現地法人

—御社は特殊技術を持っていますが、中国での採用・教育に留意していることはありますか。世界ではブルーカラー回帰の動きもあります。

当社の技術は座学だけでは習得できませんので、先輩からの OJT が不可欠です。社員の採用にあたっては、技術系の専門校卒など基礎がある方が望ましいですが、むしろ「入社当初の知識」よりも「入社後のやる気」によって、大きく差がつく世界でもあります。

中国現地法人の立ち上げ当初は、日本から複数の技術者が派遣されていましたが、現在は基本的には中国の技術者のみで事業を継続できて

います。上海など沿岸部では、従前どおり事務職などのホワイトカラーを志望する若者が多く、中国では就職環境が厳しいと言われる中でも、良い従業員を採用するのは簡単ではありません。当社では、採用から3～4ヶ月で現場の戦力として動けるようになり始めます。その後は少しずつ技術を高めて成長していきますが、技術の習得にはゴールはありません。

—御社は「日本でいちばん大切にしたい会社大賞（審査委員会特別賞）」や「静岡県ダイバーシティ経営企業」に選ばれるなど、人を大切にする会社としても知られています。中国での取り組みについて教えてください。

日本の本社では、三代目社長（光生）が法政大学大学院（坂本光司研究室）で学びを得て、「これまで以上に社員を大切にしていこう」と決意して今に至ります。これは Well being を先行したと言えるでしょう。

本社と比べて、まだ中国ではこの領域に達していませんが、それでも日本と同じように進めているのは「定年制」を設けないことです。

現在は、中国でも定年延長※の動きが出ていますが、当社の技術は一朝一夕に身につくものではありません。このためベテランには長く力を発揮してもらおうと定年制を設けず、本人が望めば何歳まででも働くことができます。

また中国現地法人の独自の取り組みとして、「外部委託による社員の満足度調査」を行っています。これは職階・年齢・性別・部署などの区分ごとに当社の人間関係、給与・福利厚生、研修制度などを多角的に評価してもらい、経営層がフィードバックを受けるものです。全体的な傾向としては、従業員からは中国の日系企業の平均よりも良い評価を頂いていますが、これに甘んじることなく満足度の低い属性や個人があれば、その原因や悩みを把握して解消するように

【キーワード：中国の定年延長】

少子高齢化による労働力不足の解消と年金財政の持続性確保のため、2025 年 1 月から段階的な定年延長を実施中。2039 年までに男性は 60 歳から 63 歳へ、女性（管理職）は 55 歳から 58 歳へ、女性（一般職）は 50 歳から 55 歳へと段階的に定年を延長している。

しています。

私は毎日、午前・午後に工場内を歩いて一周するのですが、「私から従業員に声掛けすること」を徹底しています。従業員がいるからこそ技術は受け継がれ、事業も成り立ちます。中国現地法人にとっても「人は財産」なのです。

—御社が人や技術の流出を防ぐために、留意していることはありますか？

当社が 2005 年に中国で事業を開始した当時は、中国内の同業他社は概ね 5~6 社でしたが、現在は 25 社程度まで増えています。これは各社で働いていた従業員が独立し、その新しい会社から更に従業員が独立するなど、経験者が会社を立ち上げているのが原因です。このため中国では、当社の業界でも参入企業が増えて競争が激しくなっています。

お客様の訪問先で新たな提案をする際には、その会社で現在使っている他社の製品を見せてもらうこともありますし、もちろんその逆もあるでしょう。こうした完成品から技術を分析されるのは、避けられないことです。一時期は、価格競争に参入した時期もありましたが、現在は限られた設備・マンパワーで付加価値の高い仕事に注力するように方針を転換しました。

当社では、営業やトラブル時のサポートのため、通常の営業職よりも高度な技術的知見を持つ「営業技術職」という社員がおり、製造現場との技術的な橋渡しを担っています。過当競争が進む業界内でも上位のポジションを維持できているのは、営業力と技術力を付加価値の高い製品開発に振り向けているからだと思います。

—日本の本社と中国現地法人は、経営判断や事業の住み分けにおいて、どのような関係性にありますか。

新規事業や予算・決算など本社には事前・事後の報告を入れています。基本的には全ての判断が現地に一任されています。当社は日本ではビジネス環境が安定していますが、これに対して中国現地法人は、新規領域への進出や、第 3 国

への輸出など事業拡大の余地もあり、こうした動きが期待されていると感じます。

—今後の中長期的な目標を教えてください。

中国現地法人の目標は、中国国内で着実に利益を上げていくとともに、第 3 国のニーズを開拓していくことです。現在、中国現地法人の売上は中国国内が約 85%、第 3 国が約 15% です。具体的にはドイツ、ロシア、東南アジア、インド、トルコ等の企業と取引が始まっています。

当社の製品は、カタログ値などで簡単に説明できるものではないため、中国現地法人のスタッフが小型のサンプルを携えて、アメリカやブラジルなど世界の展示会に出展し、業界関係者や代理商に製品を見てもらいます。彼らのニーズを伺いながら当社の技術提案をすることで、実際にお客様も増えつつあり、中国現地法人の役割として、確かな手ごたえを感じています。

当社がここまでやってこられたのも、副総経理や幹部を含む、全ての中国現地スタッフのお陰です。彼らに支えてもらいながら歩んだ 20 年の道のりに、改めて感謝したいと思います。

—村田総経理は、今年度から「上海静岡県人会」の会長を担って頂いています。抱負をお聞かせください。

静岡県内から多くの企業が中国に進出される中、身に余る光栄ですが、中国での 20 年間の滞在経験を活かして、少しでも皆様のお役に立てればと思い、お引き受けしました。事務局である県中国事務所の手助けも借りながら、静岡県内企業の皆様に有意義なコミュニケーションの場を提供していきたいと思っています。

—本日は、ありがとうございました。



聞き手 静岡県中国駐在員事務所 所長 石川祐介