榎本俊一（中央大学商学部兼任講師）

工作機械の一産業三態の多国籍企業化
－オークマとヤマザキマザックを中心として－

商学論纂（中央大学） Vol.58 No.1･2
pp.377～412 2016.9.

1982年から2008年まで生産額で世界首位を占め続けた日本の工作機械工業は，2009年以降，その座を中国に譲ったが，技術力では依然として優位にあり，国際的に競争力を維持している。著者が取り上げた3社DMG森精機，ヤマザキマザック，オークマは日本を代表する大手工作機械メーカーである。

2000年代に中国など後発工業国の経済成長に牽引されて，工作機械需要は世界的に急成長を遂げた。一方で2007年から2012年にかけて急激な円高が進み，日本の製造業は生産拠点を国内から海外に移した。こうした後発国の工業発展と国内ユーザーの海外進出に伴って，日本製工作機械の需要も輸出が内需を大きく上回る状態が続いている。

このように市場環境が大きく変化する中で，上記企業は三者三様の対応をとっていることを著者は指摘し，その要因を明らかにしている。このうち，森精機は著者の別稿「後発工作機械メーカーの戦略的M&A展開～森精機の経営資源獲得とグローバル化」（『商学論纂』第57巻第1･2号）で先に扱われており，本稿はその続編として，ヤマザキマザックとオークマの事例が対照的に検討されている。

森精機とヤマザキマザックは戦後，アメリカをはじめとする海外市場を率先して開拓し，普通旋盤からさらに中小型NC工作機械を供給して成長したという共通点を有するが，海外での現地生産においてはヤマザキマザックが先行して，森精機は慎重であったという違いが見られた。

出遅れた森精機は海外での生産・販売・サービス体制の構築にあたり，自社単独路線を取らず，ドイツのDMGと国際連携し，さらにそれを子会社とする道を選んだ。森精機は2000年以降，国内でのM&Aによって技術力を補完していったが，「グローバル化に関しても，自社のM&Aを通じた組織的な学習能力を活かし，独企業との国際提携を選んだ」。

戦前から日本の五大工作機械メーカーの一社として知られたオークマとは異なり，ヤマザキマザックは戦前から旋盤を製造していたとはいえ，戦後，国内シェアの拡大に苦しんだ。そのため，同社は1960年代にアメリカ市場を切り開き，さらに1974年，現地生産に踏み切り，生産・販売・サービス三位一体の現地化を押し進め，現地ユーザーの信頼を獲得した。

1987年にイギリス，1996年にはシンガポールで工作機械の生産を始めた「ヤマザキマザックは円高・通商摩擦とは関わりなく，現地化によるグローバル展開を経営方針として」きており，「1970年代以降の生産・販売・サービス三位一体の海外展開の過程で，1980年代以降日本製造業の収益性に深甚な影響を与えた為替変動に強い企業体質を育て上げただけでなく，海外でゼロベースから現地工場を立ち上げ自前の販売・サービス網を構築するノウハウを組織的に蓄積した。」中国においては1999年に合弁で，2013年に独資で工作機械製造工場を設けている。

戦前の五大メーカーの流れを汲む池貝，新潟鉄工所，日立精機が2000年代に経営破綻する中，オークマは日本を代表する工作機械メー

カーの地位を保っている。森精機やヤマザキマザックがボリュームゾーンの中位機種を得意とするのに対し，オークマはプラザ合意以降の円高局面を製品の高付加価値化と生産の効率化で乗り切る一方，工作機械通商摩擦への対応としてアメリカ企業に対するライセンス生産や企業買収による現地生産を試みたが，高付加価値製品の現地生産はできず，2000 年代初頭に撤退した。

その後，2000 年代後半のグループ再編の過程で生産システムを改革し，生産性を高めたことで，円高と外需拡大の中で専属代理店を通じた少数大口顧客の専用機受注に力を入れて，国内集約生産を基本路線とし続けている。ローエンド需要中心の中国市場の台頭に対しては台湾でのユニット部品や低価格機の生産で国内生産を補完している。

以上のように森精機，ヤマザキマザック，オークマのグローバル化の違いを著者はそれぞれの経営資源の相違から説明している。

（大阪工業大学知的財産学部教授　廣田義人）