グローバルトップランナーを見据えて

CLOVER クローバー電子株式会社

キャッシュレジスター

プリンター付電卓

オフィス外観

「フィンテック」「キャッシュレス」「ビッグデータ」。様々な用語が飛び交う「決済」という領域は、近年ますます注目を集めている。そんな中、グローバルな拠点の整備、管理体制の構築を実現し、「決済」をテーマに世界の中で確たる競争地位の確立を目指すクローバー電子株式会社を紹介する。

「電卓」「プリンター」等のメーカーとして創業

同社は、1978年に三重県度会郡小俣町（現：伊勢市）で「プリンター付電卓」を製造するメーカーとして創業した。設立当初から、任天堂やヤマハといった大手メーカー等からの委託生産に対応し、長期安定的な製品供給を行う中で成長してきた。85年に、「キャッシュレジスター」の生産を開始すると、国内のみならず米国を中心に海外の大口先等へも取引を拡大し、「電卓」「レジスター」といったコア製品にかかる製品・サービスの改良を繰り返しながら成長を続けた。

企業概要

所在地	三重県伊勢市小俣町明野306-1 TEL:0596-37-5151　FAX:0596-37-6161
設立	1978年（昭和53年）3月7日
代表者	代表取締役社長 中山 健
資本金	2,000万円
事業内容	PC-POS設計開発及び製造販売 電子式キャッシュレジスター設計開発及び製造販売 卓上型電子計算機の設計開発及び製造販売 その他電子応用機器の設計開発及び製造販売 その他電気応用機器のOEM製造
URL	https://clover-electronics.com

生産方式の特徴と同社の強み

同社の製品は、「電卓」「レジスター」が中心であるが、その事業は「生産方式」や「一括管理製造」に大きな特徴がある。

同社は「ＥＭＳ（Electronics Manufacturing Service）」「ＯＥＭ（Original Equipment Manufacturing）」という方式を採用している。これは、大手家電メーカー等から製造委託を受け、委託先企業のブランドにおいて販売するという方式である。委託先は自社で生産設備を保有する必要が無くなる点や、在庫を抱えるリスク等が軽減するなどのメリットがある。

また、同社は「企画」「開発・設計」「試作・評価」「部品調達」「製造」「検査」「梱包出荷」「アフターサービス」という、取引の上流から下流までの製品・サービスをワンストップで提供している。つまり、同社は優れた製品を安価で供給するだけではなく、製品に関わるあらゆるサービスの複合的な提案が可能であり、取引先から高い信頼を得ている。

EMS実績

お客様の開発商品を海外製造拠点の強みを活かした部品調達から実装・組立・検査・出荷までの一貫したサービスを行っています。

RESULTS

通信機器
産業用機器
計量器

ODM実績

お客様の企画製品などの機器開発から製造を一括で請け負います。

RESULTS

店舗向け端末機器
コントローラー端末機器
受付端末機器
セキュリティー端末機器
浄水器

OEM実績

クローバー製品をOEM提供することで開発費を抑え、開発期間の短縮を図りお客様のビジネス拡大に貢献します。

RESULTS

キャッシュレジスター
PC-POSとその周辺機
電卓など

海外進出の背景とアジア拠点の充実

創業以来、大手家電メーカーのＯＥＭ・ＥＭＳ製造を軸に事業を拡大してきた同社に大きな転機が訪れる。１９８０年代後半頃から、国内の製造業各社が、急速な円高局面を背景に、より安い製造拠点を求めて、海外生産へのシフトを加速した。この、いわゆる「産業空洞化」の流れの中、同社も価格競争力の構築が不可欠であると捉え、アジア圏を中心に拠点の整備を始めた。

同社の海外拠点整備は、１９８７年に設立した台湾工場に始まるが、人件費の水準や社会インフラの整備等、様々な要因に鑑みて、90年頃からはマレーシアへの進出を強化し、91年にマレーシア第一工場、２０００年にはマレーシア第二工場を設立した。マレーシアの現地拠点整備にあたっては、中山社長が現地に渡り、以降30年以上、現地法人の設立や工場の立ち上げ、人材の確保、オペレーションというあらゆる環境整備に奔走し、コスト競争力を獲得した。マレーシア拠点は現在、同社のアジアの中核的な拠点として、その比重を増している。

組織構築の過程における苦悩

海外拠点を拡大し、グローバル化を進めてきた同社であるが、その過程では、組織や人材の面で多くの苦労があったという。特に、「人材の流出」「マネジメント人材の育成」である。

マレーシアでは、積極的に現地人材を登用し、日本本社での技術指導や、本社から幹部候補生の派遣を通じた、マネジメントスキルの習得機会の充実を実施してきた。しかし、技術やマネジメント等、一定のスキルを習得した人材の引抜きや独立等による流出が相次ぎ、ノウハウの蓄積や継承に対する危機感を覚えたという。そこで、同社では一部のコア技術者やマネジメント人材の離脱で組織が機能しなくなるという致命的な状況を避けるべく、組織管理やコア技術の開発・運用を担うポストを複数設け、1人の人材の流出があっても、他の人材（チーム）でフォローできる柔軟性の高い組織体制へのシフトを進めることでリスクヘッジを行っている。

マレーシア拠点

欧州企業との戦略的提携によりトータルソリューション企業へ

拠点や組織の整備を着実に進めてきた同社であったが、近年純粋な「モノ（ハード）」の価格競争環境が一層厳しくなっているという。そこで、同社は将来的な競争環境を見据えて、「レジスター」を中心とする「モノ」と「サービス」を組み合わせた価値の創造に向けた動きを加速している。

２０１５年2月、ラトビアのアプリケーション開発企業「ＣＨＤ（Computer Hardware Design）社」、オランダ本社のクラウドサービス企業「Ｒｅｓ:ｉｃｏ社」との戦略的提携に向けた動きを本格化させた。具体的にはクローバー電子、ＣＨＤ社、Ｒｅｓ:ｉｃｏ社の3社で、オランダ国内に合弁会社を設立し、主に「ＰＯＳレジ」製品を起点とした、小売決済に係るトータルソリューションサービスを提供する。

この体制において、クローバー電子はマレーシア工場を中心とする生産能力を活かして製品を製造し、ＣＨＤ社は得意とする決済アプリ・システム開発能力を提供する。そして、Ｒｅｓ:ｉｃｏ社は自前のクラウドサービスを用いてデータの蓄積・運用を行う。これにより、現実の取引とデータを用いたソリューションまでワンストップで行う体制が構築され、グローバルレベルで企画・設計～製品化～データの蓄積・運用～コンサルまで提供することが可能となる。

異なる文化や企業風土、人材を擁する各社が、今後どのように融合していくかが当面の課題であるが、幹部を欧州現地に派遣し、本格稼動に向けた準備を着実に進めている。

“レジメーカー”から“決済するしくみを提供する企業”への転換

電子レジスター等の普及状況からすると、今後も買い替え需要等は存在すると考えられる。しかし、足元ではタブレット端末やスマートフォンを活用した決済の仕組みや、チップが組み込まれた商品を、無人ゲートを通過させるだけで買い物が完了するなどの先進的な技術も登場している。

生産風景

中山社長は、「この先10年程度で、先進的な決済の仕組みは相当浸透し、買い物の形態は大きく変化する可能性がある」と予測する。しかし、「それらはいずれも〝決済のありかた〟の変化であり、〝決済〟そのものがなくなる訳ではない点が重要である」という。決済のための端末の設置や、決済データを用いた店舗運営の効率化へのニーズは今後ますます高まる可能性がある。

同社では将来を見据えた戦略として、「Android（アンドロイド）」「Windows（ウィンドウズ）」といったＯＳを搭載したＰＯＳ製品（ＰＯＳレジ）の生産強化に取組んでいる。そのねらいは、「ＰＯＳ（物品販売の売上実績を単品単位で集計するしくみ）データの収集」によるデータ資産の構築である。広く普及したＯＳを活用することで、利用者は導入コストを抑えることや、各種分析ツールと組み合わせた店舗運営が容易となることに加え、同社のデータ蓄積ペースは向上する。築かれたデータ資産は、消費者の行動予測等への活用が期待され「決済データに基づいた店舗設計」等の支援領域での活用や「データそのもの」の売買等への発展可能性もある。

劇的な時代変化の中で常に先を見据え、同社は提供する価値を「製品製造」から「決済するしくみ」へと再定義し、戦略的なパートナーシップの中で、グローバルレベルで更なる成長を目指していく。

文＝調査グループ 中村 哲史