

# ローカルの潜在パワーの覚醒

## —アジア市場メイン製造拠点の生き残りを賭けて—

### SINGAPORE KOBE

当社は神戸製鋼の子会社で、1976年エアコン向け銅管加工の生産拠点として、シンガポールに設立された。80年代に入り、半導体・端子などの電子部品向け銅板需要の伸長に伴い、段階的に事業転換を図り、異形条、めっき、スタンピングの一貫生産を行う世界最初のリードフレームメーカーへと転身を遂げた。

顧客はシンガポールの他、マレーシア、タイ、中国、フィリピンなどアジア全域をカバー、日本の製造拠点(神鋼リードミック)と連携をとり、成長するアジア半導体市場の需要増に対応すべく、品質競合力、製品提案力の強化に取り組んでいる。

#### ● アジア市場のメイン製造拠点を目指して ●

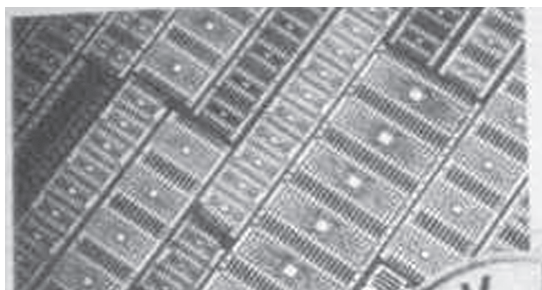
操業開始以来、アジア市場成長の波に乗り、順調に生産量の拡大を図ってきたが、シンガポールが1人当たりGDPで日本を抜くなど着実に発展をする中、他の東南アジアとの比較において、賃金

の高さ、製造業での優秀な労働力の安定確保といった問題に直面するようになってきている。さらには、韓国、台湾などのアジアのメーカーからの追い上げも進んでおり、このシンガポールでの事業存続のため、早急にコスト競争力強化を進めざる得ない状況となっている。

一方、半導体組立メーカー(顧客)がアジアに集中し、市場が拡大する中、30年以上のシンガポールでの操業の中で積み上げてきた品質力、技術力、顧客との信頼関係などにより受注量は増加傾向にあり、昨年は前年の2009年に比べ、生産量は約20%増加した。

当社の課題は、拡大するビジネスに確実に対応

#### リードフレーム



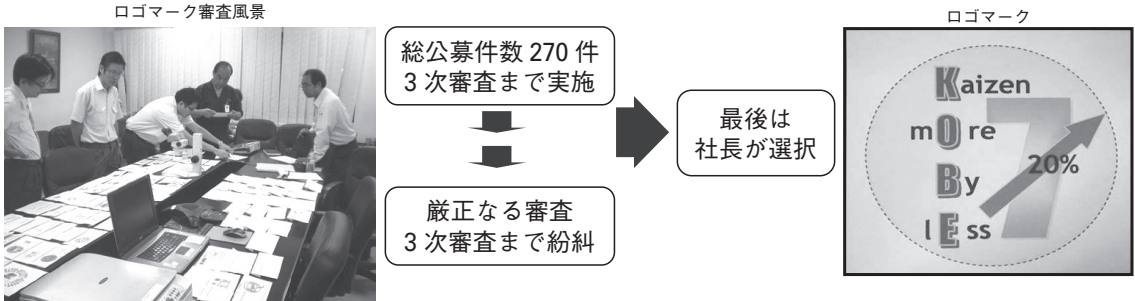
#### 第一工場外観



#### 会社概要

会社名：SINGAPORE KOBE PTE. LTD.  
 略称 SKPL  
 会社設立：1976年  
 所在地：No.3 Sixth Lok Yang Road, Jurong  
 Singapore  
 親会社：神戸製鋼  
 資本金：400万シンガポールドル(2億6千万円)  
 事業内容：パワー半導体リードフレーム端子、半導体  
 向け銅条製造・販売  
 従業員：286名(2010年6月末)

## プロジェクトネーム・ロゴマーク公募



しながら、品質コスト競争力を付け、高収益体制を確立することによって、アジア市場のメイン製造拠点として確固たる地位を築くことである。

### ● 見逃されていた課題 ●

2009年度より自主改善活動に取り組み、改善効果(歩留り改善など)は得られたが、活動を通して、これまで見逃されていた以下のような課題が浮き彫りとなった。

- ・ トップダウン型での活動の域を脱却できない
- ・ 量依存の企業体質・意識の切替えができない
- ・ ローカルスタッフ(リーダークラス)の育成ができていない

など。

### ● 主役はローカル従業員 ●

神戸製鋼グループ内において、VPM活動を導入し改善成果を上げた会社よりの紹介、神戸製鋼グループの「ものづくり力のさらなる強化」という方針がVPM活動の基本理念と合致したこと、加えて見逃されていた課題解決には、外部の活用が効果的との認識があったことから、2010年初めに工場診断を受けることとした。

工場診断結果では、改善活動推進の方法として

- ①ローカル従業員のやる気を引き出す
- ②ローカルの働きやすい環境の整備
- ③ローカル従業員が改善活動の主役
- ④従業員への意識付けの準備期間を設ける

といった提案を受け、モノづくりの主役はローカル従業員であることを再認識させられ、「上から目

線でしか見てこなかった」日本人スタッフの意識改革も必要との率直な指摘にも衝撃を受け、テクノ経営と改善活動を進めてみることにした。

テクノ経営の企画提案書にも盛り込まれていた四つの原則

- |             |          |
|-------------|----------|
| ①制約と矯正の排除   | →自主性の促し  |
| ②性善説        | →信頼関係の構築 |
| ③3割主義(打点重視) | →チャンス付与  |
| ④褒めて伸ばす     | →やる気度アップ |

を聞き、当時は「ローカルは打率3割どころか1割ですよ」という思いが口からついて出たのも、今となっては良い思い出である。

### ● Finding Activity(気付き発掘活動) ●

準備期間中の活動として、全員参画型改善活動への動機付けを目的に現場の問題点発掘作業を展開した(表1)。

活動のポイントは、(1)活動の見える化、(2)当事者意識の植え付け、(3)本活動における会社としての本気度の提示の3点である。

気づき項目の捌きとして、

- ・ 作業環境改善の要望を優先的に対応

(トイレ・更衣室のリニューアル、安全面)

ローカルの声の吸上げ、作業環境の整備などこれまでなかったアクションによりローカルの意識を確実に変化させることができた。

### ● C改善活動の実際 ●

#### 1. 歩留り改善活動

スタンピング工程でモデル設備を1台設定し、