

事例1

海外工場にコストで勝つための 人生産性3倍活動

東北エプソン

東北エプソンは、1985年にエプソングループの国内第2の生産拠点として発足(庄内電子工業)。2年後の87年から半導体製造の後工程(組立)業務を開始した。89年に現社名となり、90年には前工程を含む半導体製造事業を展開。また、95年からはインクジェットプリンタ(IJ)用ヘッドの生産も開始した。現在、半導体事業ではウエハ加工(前工程)、テープ実装(後工程)、パワー半導体(電力変換用アダプター)、液晶ディスプレイのドライバICなどを生産。IJ要素事業では、カラーIJプリンタのインクヘッドとその基幹部品、インクカートリッジ部品、インクヘッド工業応用製品などの生産のほか、生産装置の開発も行っている。



川上から川下まで バランスの取れた技術力

東北エプソンが立地する酒田エリアには、同社(IJ要素事業部、半導体事業部、管理部)のほか、セイコーエプソン酒田事業所酒田生産技術部、特例子会社のエプソンスワン、エプソン販売のグル

ープ企業4社が集結している(写真1)。

同社の強みは、「多くの製品づくりを通じて培った総合力にある」と酒井明彦社長は話す(写真2)。その歴史が示すように、初期には成形、実装、組立など、後工程の業務でモノづくりの基盤を確立。その後、開発や設計などの前工程の業務を取り込み、今日では川上から川下までのバランスの取れた力を身につけている。

エプソングループでは、もともと「プリンタの最重要要素部品は日本」という考えが貫かれてきたため、その要素部品をつくる生産技術が東北エプソンに蓄積されてきたことが大きな強みである(図1)。

しかし近年、同社を取り巻く環境は、厳しさを増している。とくに2008年のリーマン・ショック以降、市場は大きく冷え込み、プリンタ本体のさらなる採算改善やコストダウンが求められるよう

写真1 東北エプソンが立地する山形県の酒田エリア



企業概要

会社名：東北エプソン(株)
所在地：山形県酒田市十里塚166-3
設立：1985年
従業員数：1,800人
事業内容：半導体、インクジェットプリンタヘッドの製造、生産技術開発

写真2 酒井明彦社長



図1 東北エプソンの事業創出力(酒井社長の主観的な評価)

	開発	設計	製造	営業・販売
半導体	2	2	5	3
MEMS	1	1	3	1
実装技術	4	4	5	3
精密加工	4	-	5	1
プレス部品	4	-	5	2
ブラ成型	3	-	5	2
金型(特定分野)	5	5	5	2
装置(検査)	5	5	5	2
装置(組立)	4	5	5	1

5段階評価 5(競争力高い)⇔3(水準)⇔1(競争力低い)

になった。また、大幅な直接労働費の削減を期待した海外生産の拠点戦略も最終ゴールとは言えないことが分かり、新たな戦略として、「国内製造力の復権」、「製造拠点の国内回帰」が期待されているのだ。



自省の念も含めた 国内製造力復権への思い

同社では2011年からIJ要素事業を中心に「人生産性3倍活動」という、高い目標を掲げた活動に取り組んでいる。なぜ3倍なのか。理由は明確だ。労務費コストで単純に比較すれば、中国と日本では、今でも10倍(時給換算)程度の開きがある。ただし、国内で効率性や生産性を追求し続けてきた結果、中国とのコスト差は「約3倍」と見なすことができるためだ。

「品質やデリバリーは良くて当たり前。コストで勝つことが当社に与えられた使命なのです」と酒井社長。

酒井社長が国内製造にこだわるのは、「同じエプソングループの海外工場に負けたくない」という単純な発想からではない。セイコーエプソンでは、経済成長期に事業の選択と集中、そして製造拠点の海外移転を積極的に行った。ところがその結果、日本経済が収縮する中で、国内雇用の受け皿を失い、さらに市場が収縮するという負のスパイラルに陥ってしまった。この事実は、海外での勤務歴が長く、海外移転などの施策の先頭を走ってきた酒井社長にとって、まさに自省の念にかられることでもある。

しかし、東北の地に来て、まさに「現場を持っていなければ、モノづくりの本質はわからない」ことを改めて確信したという。

酒井社長の腕には、約50年前につくられたセイコーの腕時計がはめられている。半世紀経った今でも、何ら狂いがなく、錆もついていない。「なぜ、当時は高い生産性、高品質、安価なコストでつくられたのだろうか」。そう自問自答する中から、答えが浮かび上がった。当時は、今日のようにマニュアルも整備されていなかった。にもかかわらず、精巧なモノがつくれたのは、「現場の知恵や擦り合わせが自ずと働いていたに違いない」と。日本の製造業の強みは、こうした現場の力が生かされるシステムにあったはずであり、それを取り戻してこそ、日本の製造業の復権が現実のものになると考えるようになったのだ。

酒井社長は、今では「目標達成の鍵は、常に現場にあり、課題解決の答えも現場でなければ見つけることができない」と確信している。それには、現場の声が上に上がり、横につながる仕組みをつくらなければならない。そうでなければ、中国やアジアから製造を取り戻すことはできないからである。

国内にこだわるもう1つの理由は、雇用の確保である。「今ある当社の雇用は、当社以外には考えられないからです」と酒井社長はきっぱり言う。たとえば2011年3月の東日本大震災の際、同社では、福島第一原発から直線距離で16キロにあったエプソントヨコム福島事務所の従業員のうち200人を受け入れた。事務所は2011年10月に閉鎖されたが、200人のうち、83人が引き続き同社に勤