

海外製造拠点の自立化と柔軟なモノづくりを行うための人材育成

日本能率協会コンサルティング
齋藤 彰一

海外製造拠点の位置づけは大きく変わってきている。もちろん、各社それぞれ位置づけの違いがあるが大きな流れをつかみ、海外拠点の果たすべき役割を再認識することが重要である。合わせてそのポイントとなる柔軟なモノづくりを行うための人材育成をどのように進めるかを日本能率協会主催のGOOD FACTORY賞を受賞した企業を例に考えてみる。

海外製造拠点の位置づけ、役割は大きく変わってきた

20世紀後半、日本経済は大幅な成長を遂げた。1970年代前半から80年代半ばにかけて日本のGDPは3倍以上の成長を遂げており、その成長の原動力は活発な国内需要と先進国への輸出であった。特に85年以降の円高不況をきっかけに輸出産業中心の海外進出が活発に行われた。この頃は、日本国内でも工場の国内地方移転や生産子会社化なども行われたが、海外製造拠点のモノづくりは、どちらかといえ安価でつくりやすいもの、あるいは原料入手が容易でコストメリットのあるものを中心であった。したがって国内の装置を移動して使うこと、国内で手順の標準化ができていたモノの生産が主体であった。この当時、必要とされた人材は国内製造設備や作業手順に精通し、現地で指導できる技術者であった(80年代後半多くの日本企業が欧米諸国に工場進出しているが、それは円高や輸出などの規制対応であったが、当時はやはり日本でのモノづくりを現地で行うという感じ

であった)。

バブル崩壊後の90年代に入るとモノが売れなくなり、さらなるコストダウン活動が各社の主要テーマとなった。この頃、日本のモノづくりは安くて安全で良い製品ということが定説になっており、個々のニーズに応えるために多品種化も進んでいた。コストダウンは高度成長期に導入された特定の生産性向上手法や効率化だけでは不十分となり、生産の海外展開や海外部品調達などといったことまで幅を広げて対応をした。また、この時期のセットメーカーは安い労務費を求めて海外に工場進出するところが数多く出てきた。

90年代前半は第1次アジア進出ブームと言われ、組立中心の展開であり、海外工場では組立作業主体で作業指導ができる製造現場のベテランが何人も必要とされた。98年のアジア通貨危機あるいは2000年問題といわれたITバブル直後は海外進出を控える企業が増えたが、02年から06年にかけては第2次アジア進出ブームと言われるようになり、海外工場進出が増加した。海外工場進出をしたのは、消費者向けの製品だけでなく、海外進出したメーカー向け製品や現地製造業向けの製品の提供、産業用機械製造を対象とした企業へと広がりを見せた。この頃になると、進出企業の課題は「技術トランスファー」をどうするかとか「保全や購買をどうするか」といった多様な課題対応が必要となってきた。

したがって、生産技術や生産管理スタッフなどの「モノづくり」全体を指導できる専門人材が必

要となり、各社ともそのための工夫をいろいろと施してきた。あわせて「現地化」「自立化」といったことが課題となっていた。08年に起こった世界的な金融危機であるリーマンショック以降、不安要素もあり、工場の海外進出は一時、停滞したが10年代に入り、海外への工場進出はまた増加傾向にあった。当時、もともと農業分野で使われていた言葉である「地産地消」という言葉が頻繁に使われるようになったことに象徴されるように、進出国経由の輸出だけでなく、現地および周辺国マーケットを対象とした「モノづくり」も行われるようになった。典型的な例はルームクーラーである。

アジアでは日本仕様ではなくアセアン向け仕様の製品が必要であり、現地で開発や設計・生産する。このような状況になると開発・設計の現地化や調達・購買の現地化も必要となる。その意味で工場の自立化こそ最重要課題と認識すべきである。

海外製造拠点の戦略展開と 重点化課題

このような状況変化を捉えると海外拠点は単なるコスト対応ではなく、戦略の一環としての位置付けとして捉える必要が出てきた。生産戦略を考慮すると、生産の要素である「人」「モノ」「カネ」「技術」「情報ネットワーク」をどのように活かしていくのが重要となる。つまり、「製造の範囲」「製造編成のあり方」「生産システムの特徴とその活かし方」「地域を考慮した自社独自の管理システム浸透」「全体最適に基づく技術や諸条件の強化」あるいは「サプライヤーをはじめ、地域との連携および活用」といったことなどを自社の製品やサービスをベースに検討する必要が出てくる。戦略に関しては各社それぞれ個別であるので一般論は難しいが、その要素を自社の工場に当てはめ、検討する必要がある。各社は海外へ製造拠点を設ける際、必ずその目的を明確にしている。そこで現在はその進出目的と何がどう違ってきているのか再確認することが重要となっている。

海外工場進出の目的は主に以下のようなものである。①販路開拓、②安定供給、③良質な労働力確保、④グローバルサプライチェーン対応、⑤利益の確保(電力や水、エネルギー、広大な土地な

ど)、⑥取引先からの要請、などである。これらを進出当初とどう違ってきているのかをしっかりと把握することが重要である。

そのために、工場設立以降の生産の推移や人事・組織の変遷、人材育成や各種実施プロジェクトやCSR関連の実施事項など工場の歴史をまとめておくことが重要である。またGOOD FACTORY 賞受賞企業の発表事例を見ると各工場とも自社のビジョンや役割を重要視し、明確にして明示している。ビジョンはスローガンでなく、現地でローカルメンバーと共有することに腐心している。モノづくりを行ううえで、経営理念の徹底や文化融合は重要であり、それを踏まえて中期経営計画の立案を現地メンバーとともに実施している工場が多い。中期経営計画立案時には業績だけでなく、工場として目指す姿を明示している。

ビジョン実現のために何をすべきか常に挑戦的な課題を掲げることが重要ということである。図1は14年GOOD FACTORY 賞を受賞した日立金属の取組みの推移である。“To be an Excellent Company” 実現までいかにステップアップさせたかを示している。

海外製造拠点の自立化はなぜ 重要課題か

日本企業の海外進出の経緯は前項で述べたが、海外工場は欧米やアジア・中国だけでなく中南米へと拡大している。アセアン諸国に進出した工場の位置づけの変化が典型的であるが、かつて廉価品の輸出拠点であった工場は、地域の生産拠点の主体となっているばかりか地域経済の中心にもなっている。GOOD FACTORY 賞受賞企業の海外製造拠点の運営の歴史を紐解いてみると明らかに日本人派遣者の人数は海外工場設立当時から大きく減ってきている。日本人スタッフへの要求事項が変化してきていることは明らかであるが、各社が大切にしていることは「工場が継続的發展し、地域に根ざした工場であり続けるためにどうするか」ということである。もちろん、派遣できる日本人スタッフの数の問題もあるが海外拠点が自立化し、その役割を果たすことを期待しているからでもある。某社はベトナムで半製品を製造し、