

事例 1

地域No.1モノづくりを目指した アジアマザー工場の実現

DENSO (THAILAND)

DENSO (THAILAND) について

当社はタイにおける最初の自動車部品メーカーである。1972年に設立し、現在、タイ国内3工場でスタータやオルタネータ、カーエアコン、ラジエータなどの開発・製造を行っている。さらに工場内に精密部品加工や生産設備の製造基盤を持ち、地域に根ざしたモノづくりを続けてきた。

デンソーグループのアジア戦略

愛知県刈谷市に本社を置くデンソーグループのアジア戦略はこのタイ工場の創業を皮切りに大きく3つのステージを経て拡大してきた。創業当初アジア各国には自動車部品の強い国産化規制がありデンソーも各国の自動車生産に対応して各拠点で多品目生産を開始した。その後、国産化率引下げと域内FTA拡大に対応し、事業形態を地域相

互補完戦略に基づく集中生産へとシフトを進めてきた。

2000年代以降は拡大するアジア市場と各国の労務費上昇や経済危機、災害リスクなどへの対応力強化が必要となってきた。進展するFTAを活用しながら地域に根ざした戦略の立案と実行がスピーディに行えるように地域マネジメント強化を進め、集中と分散を組み合わせながら地域の特色を活かした最適な生産供給体制の構築を目指してきた。

タイ工場の役割と近年の取組み

このアジア最適生産供給体制構築における当社の役割は新興国リーダーとしてその発展を指導・支援する一方、アジアマザー工場として地域全体の総合力を発揮させることである。具体的にはタイに新技術と新設備を導入し、労務費差のある新興国と“新”新興国へ安定した工程で人手の掛かる事業を玉突きで移管する。同時に技術や技能も伝承し、アジア全体の相互成長モデル構築を狙う。

また、ビジネスも日系顧客中心から非日系顧客に拡大、さらにカンボジアなどの周辺国進出においては従来の日本人中心のマネジメントでは迅速な対応が困難になることを想定しローカル人材育成による自主的な工場運営に挑戦してきた。

デンソータイランドではこのような活動に加えて地域に愛される工場を目指して2018年中期計画を定め、『アジアマザー工場』としての地域競争力強化』『全員参加のEF(Excellent Factory)活動(工

企業概要

会社名：DENSO (THAILAND) CO., LTD.
所在地：タイ・チョンブリ県
設立：1972年
従業員数：5,169名
事業内容：カーエアコンシステム、ラジエータなどの冷却用製品の開発・製造、オルタネータやスタータなど電源供給・始動システム製品などの開発・製造、鍛造・鋳造部品および設備・治工具、専用機部品の製造

写真1 改善に強い人づくりを行う



場を中心に全員参加で現場立脚の改善を続ける活動』での進化する工場の実現』『深層現地化活動』での製造コストダウン追及」「多様な『人材育成の場作り』と実践」「ローカル主導による『地域貢献活動』」の5つの取組みを進めてきた(写真1)。

全社一丸での中期計画策定と運営

18年中期計画では他社を凌駕する「ダントツ工場」への変革をビジョンに掲げ、地域No.1の低コストを実現する構造変革と高付加価値製品を生み出す新技術と革新的生産システムの取込みを実施し、これまでの「複合事業・マルチ対応工場」から「最新・次期型製品効率追求工場」への変貌を目指した。

15年に実施した計画立案ではタイ人を含む全管理職が参加するオフサイト・ミーティングを通じ、これらを具現化するアイデアを構想し、その後10の機能・分野にわかれたクロスビジョン(事業横断)チームがそれぞれ18年に目指す姿の具体化を進め、会社ビジョンと中期方針をつくりあげた(写真2)。

さらに会社方針は部・室方針に落とし込まれ、課方針を経て、最終的に個人目標にまでブレイクダウンされる。そして計画や方針の実施状況を毎月のマネジメント報告によってフォローアップし、全社レベルで集約することで会社トップを含めた全社一丸でのビジョン実現を推進している。

ローカル主導のマザー工場活動

アジアマザー工場の活動事例として各国拠点の
工場管理 2017/03

写真2 オフサイト・ミーティングで会社ビジョンと中期方針を共有する



新規ライン立上げ支援がある。インドネシア・マレーシアといった国においてタイで開発した低コスト設備・型の設計・製作から品質保証システムまで一貫して当社のローカルスタッフ主導にて各国拠点に移管・伝承している。

インドネシア新規国産化では生産技術者が当社で約2カ月の研修を行い、原理原則から基礎的な知識まで習得した。またライン作業にはスキルを見える化したうえで、初期段階はタイでトレーニングを行い、習熟ステージでは、現地でスキルを定着・向上させ、円滑な立上げ、技術・技能伝承をローカルスタッフ中心に実践してきた。

カンボジアはタイとベトナムに地理的に近いことに加え労務費もタイの1/5程度で低コスト生産の可能性のある新興国であり、当社はマザー工場としてカンボジア進出を決定し、新工場の立上げと地域全体の競争力強化を実践してきた。

2013年にはカンボジア初の生産ラインをタイ人スタッフ主導で立上げ、2016年には新建屋を建設しデンソーで初めてローカルスタッフ主導での拠点立上げにチャレンジした(写真3、写真4)。立上げにあたっては初めにカンボジア人がデンソータイランドに研修に来て、基礎的な技術・技能を習得し、同時に研修道場やダンボールを活用した仮想ラインで作業の習熟度向上と人材育成の仕組みを伝承し、最終的にカンボジア人がカンボジア人に教えられるところまでタイ人主導で育成した。

さらに設置設備の多くがデンソータイランド保有の旧型設備であり、移管後のメンテナンスや製