

## 事例 2

# 人財育成を軸とした工場運営による グローバル No.1 工場への挑戦

## 無錫松下冷機

### 中国における冷蔵庫の市場環境

無錫松下冷機(Panasonic Home Appliances Refrigerator Wuxi、以下、PHARW)は、上海から約120km西の太湖北面にある江蘇省無錫市を拠点に1995年に創業し、中国国内や日本向けの家庭用冷蔵庫を開発製造している。創業時は中国メーカーとの合弁会社として設立されたが、現在はPanasonicグループ(以下グループ)独資会社として事業を営んでいる。

冷蔵庫は食文化や生活スタイルと密接に関連しており、世界を席卷するモデルは存在せず、各地域で独自のデザインや機能で進化してきている。2000年代当初、中国の冷蔵庫市場は欧州仕様の安価な2ドア直冷式(庫内の冷却器で直接冷却を行う方式)が主流であった。しかしながら、沿岸部を中心とした急速な富裕層の拡大により、高価ながらも庫内に霜が付かない間冷式(冷風により庫内を間接的に冷却する方式)へのシフトが加速。また近年は、広大な国土に多数の民族を保有し、もともと多様であった中国の食文化に対し、洋食や和食と

いった新たな食文化が流入し、食文化がますます多様化。そして09年から13年に実施された政府補助金政策にも後押しされ、中国市場における冷蔵庫の大型化と多ドア化が急速に進展した。しかし、沿岸部と内陸部における貧富の格差はまだ大きく、中国国内だけでも2ドア直冷から大型や多ドアまで、多種多様のニーズがあり、PHARWも幅広いカテゴリーをラインアップしている。加えて、大型や多ドアでは高機能化が進み、複雑化しているうえ、多品種少量化が進み、モノづくりの難易度も年々上昇している。

### PHARWの役割

冷蔵庫は白物家電の中でも大物で輸送コストも大きく、グループでは販売地域ごとの生産を基本に製造拠点を展開しており、現在は日本をマザー工場としてグローバル9拠点での運営を行っている。このようななか、PHARWは日本に次ぐ生産規模の拠点として、75%を中国国内向けに、25%を日本向け輸出として生産を行っている。

主要顧客である中国の顧客ニーズを的確に捉えるため、グループの中国生活研究所とも連携し、グループ初となる機能を現地設計で商品へ搭載してきた。また、サイズも小型140L(47cm幅)~超大型600L超(90cm幅)と多彩なものを、拠点独自で企画開発から量産まで完結できる。このように、PHARWは地産地消の先進商品をグローバルに発信する重要な拠点という役割を担っている(図1)。

### 企業概要

会社名：無錫松下冷機有限公司  
所在地：中国・江蘇省無錫市  
設立：1996年  
従業員数：832名  
事業内容：冷蔵庫の開発・設計・製造

## 人財育成を軸とした 取組みに至る背景

PHARWは創業以来の赤字体質を打破できず、08年(活動開始当初)に日本向け輸出機種生産移管を行うも、さらに深刻な経営状態に陥った。工程不良が従来からの2倍以上に膨れ上がり、工場内には修理待ちの製品が山積された。さらに、現場作業者の定着率が悪く、現場管理者層が管理業務に専念できない状態であり、悪循環が続き、現場が大きな混乱状態に陥っていた。そして、ついにPHARWはグループ内でも、「弱い海外拠点」と呼ばれるようになり、拠点存続の危機に陥った。こうした背景を受け、工場の立て直しのため多数の日本人出向者や出張者が派遣されてきた。その際もさまざまな取組みは行ったものの状況改善には至らず、現状維持が精一杯であった。そこで、拠点存続危機を打破すべく、当時の日本側の経営幹部を中心に経営改革プロジェクトを発足し、経営改革に着手した。

まずはプロジェクトの重点取組みを現場改革に定め、現場の改善に着手。同時に「なぜ赤字が改善できないか」について徹底的に論議を行った。経営赤字を起点に課題を整理し、それらを改善するための具体的な行動を検討した。その過程で大きな課題となっていた設備トラブルや工程品質、作業者の定着率などの改善には「人財育成が急務である」との結論に達し、人財育成を軸とした経営改革を進めることを決断した。

## 活動を進める仕組みと活動内容

まず初めに人財育成の考え方を整理した。その過程でグループ経営理念でもある「ものを作る前に人をつくる」を再認識し、人財確保/育成/異文化管理を軸に定めた(図2)。そして、それぞれに対して具体的な活動を検討するとともに、育成の優先順位をピラミッドとして構築し「経営に貢献

図1 無錫工場の特徴 中国独自の商品開発力

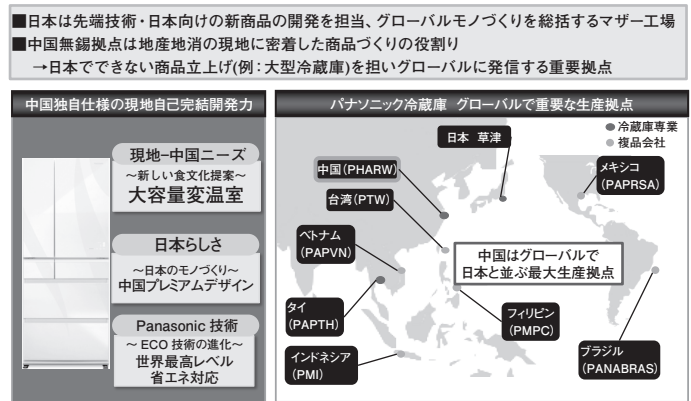
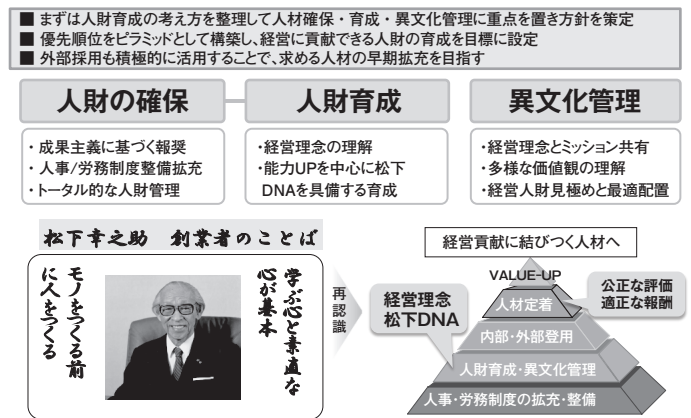


図2 人材育成に対する考え方



できる人財の育成」を目標として人財育成の仕組みを構築した。方針を定めた後、プロジェクトの活動計画をロードマップとして策定し、具体的な活動に落とし込んだ(図3)。

仕組みの要点は、まず活動の軸となるキーマンを確立し、日方(日本人)主導で活動を推進、そのなかでキーマンを集中的に育成し、キーマンが育った段階で早期に活動の主体を中方(中国人)に移行、そして中方主導で活動を推進できるようにすることとした。この背景には、中国の強い縦割り文化と仲間意識、そして真に強い海外拠点は現地人財の活躍なしには成り立たないとの日方の思いがあり、「中方自身がやり遂げる」基盤をつくと共に、キーマンにはこの思いを共有し、消化できる人財を選任する必要があった。そして、候補からまず1名をキーマンとして、日方がまさにマンツーマンで徹底的に教育を実施。キーマン自身も