

中国進出での 失敗事例

ここでは、中国に進出した日本企業の失敗事例を紹介します。

中国進出で品質トラブルを抱えた事例として、3Mの人・設備・材料それぞれに関わるものと撤退事例を紹介します。

取り上げた事例は決して特殊なものではなく、多くの日系企業が同じような問題を抱えた経験をしています。新たに進出する企業にこれらの問題が起きることはもちろんですが、既に進出している企業でも繰り返される可能性がありますので、これら事例を反面教師としていただきたいと思います。

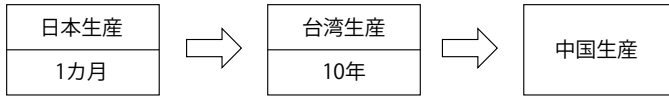
1.1

A社—管理できる人材がいない

とある大企業のA社では樹脂製機能部品を開発し国内工場生産を始めました。実際は、国内工場での生産は僅かで量産試作的な位置付けの生産と言った方が正しいかもしれません。というのもコストの関係ですぐに台湾にある同社の工場に生産を移管したからです。日本企業が中国に工場進出するようになってから、量産は中国工場、量産試作は日本工場で行う、というように国内工場の役割が変わってきていました。国内工場で量産時の問題点を洗い出し、それらを潰してから中国工場に生産を移管するというものです。もっとも、中国に生産を移管して国内工場が縮小してくると、量産試作すらもできない企業が増えてきて、そうした企業では量産試作も含め中国でいきなり生産を開始するようになってきています。この事例の当時は、A社でも量産試作的な生産を日本国内でやっていました。

量産試作を国内で行い、海外工場で量産を開始する場合、量産試作で出た問題点を潰す対策を海外工場での生産に反映させます。そのために、技術者など必要な人材を生産開始に合わせて海外工場に送り込みます。大企業では、何人もの技術者を送り込んで万全を期すことも可能です。しかし、人材に制約のある中小企業では現実的には難しいでしょう。それ故に技量が高く、あらゆることに対応できる人を一人送り込み、その人にすべてをやらせるという状況になる傾向があります。では大企業であるA社は台湾工場にどのような人材を送り込んだのでしょうか。

A社が駐在員として選んだ人材は、入社2年目の若い人でした。その人には申し訳ないですが、新入社員に毛が生えた程度の社歴ですから技術的な知識はまだまだ不十分でしたし、工程管理などは経験したこともありませんでした。A社にとって今までにない初めての製品だったにも関わら



ず、台湾工場に対するサポートは不十分と言わざるを得ない状況でした。

台湾でこの若い駐在員に工程管理などを指導できる先輩社員がいればまだよかったのですが、残念ながらそのような人はいませんでした。ですので、経験の浅い、若い駐在員が自分なりに試行錯誤しながら生産をしていました。そのような状況でしたので、台湾工場で生産していた製品の品質はどうだったかと言えば、決してよかったとは言えないレベルでした。それでもいろいろなトラブルを出しながらも何とか生産をしていました。

台湾工場で10年くらい生産をしていましたが、その時期になると顧客の多くが中国に生産拠点を移すようになってきました。顧客からの要望もあり、A社のこの製品も中国工場に生産を移すことになりました。A社は既に他の製品では中国生産をしていましたので、その中の一つの中国工場でこの製品の生産を始めました。

中国工場で生産を開始すると、台湾工場では収まっていた寸法不良を始め致命的な不良が多数発生しました。この不良発生の要因として、

- ・元々台湾工場できちんと管理ができていた訳ではなかった
- ・中国に生産を移管したことで作業員や管理者などの人が変わったなどのことが考えられます。

台湾工場でこうした不良が収まっていたのは、管理体制がしっかりしていたからではなく、管理者や作業員の経験でカバーしていたと思われる。中国工場の立ち上げに際して、台湾工場から前述の日本人駐在員や台湾人スタッフが指導に来ましたが、元々管理体制が不十分だったのですから中国工場にしっかりした管理体制を落とし込めるはずもありません。また、この製品の生産経験がない中国人が現場の管理や作業をするので、経験でカバーしていた部分がゼロになったことで管理体制の不備が不良という形で顕在化したという訳です。生産を管理できる人材を用意しなかったことが問題の根本にあったということです。

1.2

B社—日本と同じ 設備だったが

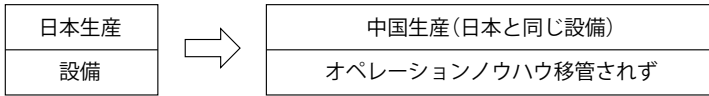
電子部品を生産しているB社は顧客の生産が中国に移っていくのに伴い、長年日本で生産していた製品の生産を中国工場に移管することになりました。この製品の製造工程は大きく分けて前工程と後工程からなっていました。前工程については設備の大きさや生産の技術的難易度から日本に残し、後工程だけを中国工場で生産することになりました。後工程だけの生産移管でもコスト的なメリットは十分に出せる状況でした。

生産移管に際して顧客から「中国生産の品質は大丈夫か？」との声がありましたが、「日本で使用していたのと同じ設備で生産するので心配はありません」とB社は答えていました。同じ設備と言っても中国工場に生産移管後の一定期間は日本と中国で並行して生産するため、日本で使っていた設備そのものを持っていったのではなく、同じ型の設備を導入するということでした。

また、B社は、海外工場での生産はその時既にやっていましたが、中国での生産はこの製品が初めてでした。中国工場は、最大の顧客の中国拠点に比較的近い場所に新設し、大企業であったB社は、工場立ち上げのため何人もの駐在員を派遣しました。

顧客の承認を得て実際に中国工場で生産を始めてみると、さまざまな問題が起きました。日本生産では出ていなかった不良が大量発生したのです。移管した後工程で発生すると考えられるありとあらゆる不良が発生しました。あまりの問題の多さに工場に赴任していた日本人トップがパニックに陥ったようで、顧客に対して「この程度の不良は問題ない」という発言をしてしまったほどです。

B社の場合何が問題だったのでしょうか？



同じ設備を中国工場に持っていったのですが、設備をオペレーションするノウハウの持ち込みが不十分だったのです。要するに「仏作って魂いれず」の状態になっていたのです。設備を設置した際には日本から技術者が指導に来ていましたが、量産を始める段階で日本に引き揚げていたのです。日本本社サイドの考えでは、その程度の指導で十分対応できると判断していたようです。

さて不良問題の要因が中国工場での設備オペレーションであることがわかったのですが、問題だったのはB社のこの後の対応でした。日本本社サイドではこの問題に関して、中国工場サイドで対応できる、また、これくらいは対応してくれないと困ると考えていたようでした。しかし、実際は、この設備に精通している駐在員はおらず、中国工場で問題解決に至る対応はできない状況でした。その間も不良の流出は継続しており、ついに顧客から「このままでは、中国工場の生産品は購入できない」と最後通牒を渡される事態に至りました。

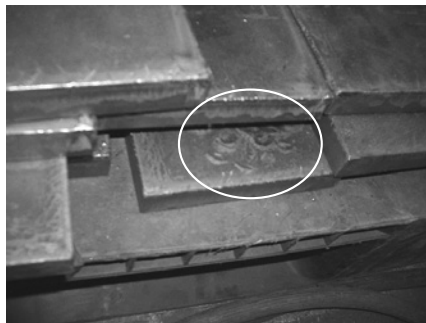
これでB社の日本本社も事態の深刻さに気付き、顧客から求められた「中国工場の人員を含めた管理体制の見直し、日本本社からの十分な支援体制」を実施しました。これにより不良の多発は収まりましたが、国内工場で生産していたときと同じレベルの安定した品質になるのには、この後まだまだ時間がかかったのが実状です。

1.3

C社—中国材料採用による不良発生

C社は鉄材の加工をしている会社で、その業界では名の知れた中堅企業です。比較的早くから中国に工場を構えて生産をしていました。中国工場の生産においても、国内工場で使っていた日本製材料を送り込んで使用していました。要するに加工を中国工場で行うことでコストメリットを出していた訳です。ところが顧客からのコストダウン要求が厳しくなってきたので、それに対応するためには中国製材料の使用を検討せざるを得なくなってきました。不安はあったものの、結局、中国製材料の使用に踏み切りました。

量産を始めると試作のときにはなかった不具合が中国製材料に含まれていました。この材料の不具合をC社は、自社の生産工程で消化しきれずに自社製品の不具合として顧客に出荷して大きなクレームを出してしまいました。中国製の材料は、日本製の同じ材料に比べるとやはり品質レベルが落ちます。その品質レベルが落ちたものをいかに使いこなすか、企業の力が問われます。



運搬時のつかみ傷と思われる。中国ではこういう不良が当然のように発生する

材料の不良の例