

海外外注企業の マネジメントのポイント



高崎ものづくり技術研究所 濱田 金男

自社製品の一部である機構部品、ユニット組立品、あるいは金型などの生産を海外の企業に委託するケースにおける海外外注企業のマネジメントのポイントについて解説する。

最近では、大企業でも生産技術を専門とする技術者に代わって資材調達を担当者が外注先選びの役割を担っている。その理由は、顧客からの短納期要求が強まる中で、時間をかけて協力企業を指導するよりも一番良いと思う企業を探してくるほうが手っ取り早いからだ。これは、インターネットで企業情報を検索できるようになったことも大きく影響している。

しかし、海外企業の場合、カルチャーの違いから価値判断を一致させることが困難な場合が多く、しかも言葉のニュアンスも異なるため、行き違いが多々発生する。いかにキーマンとのコミュニケーションを密にやりとりできるかが外注管理の成否を決定するといっても過言ではない。さらに最近ではコロナ禍において外注先訪問も制限され、コントロールがままならないといった声を聞くようになった。ここでは、こうした厳しい環境下でも

失敗しない海外外注企業のマネジメントのポイントについて詳しく述べていきたい。

外注生産の位置づけ

1. 海外外注生産の目的と期待する効果

海外から安く良いものを調達したいと考えている製造業の調達担当者は多い。一方で、海外で調達して原価コストを下げると、品質が悪く、何度もつくり直すなど、結局高くついてしまうという不安もあり、常にリスクが伴うことも事実だ。トータル費用を考えるのであれば、日本の外注先から調達すべきではないかと思っても、やはり経営者としては、安い品物を海外から調達したいと思う気持ちも強い。そこで、調達担当者は知恵を絞ってできるだけ安くて品質の良いものを調達しようと努力することになる。

確かに、調達先として中国をはじめアジア各国の企業を選ぶ場合、工場外観は立派でも品質や工場の管理力には日本と差があることは事実である(写真1)。しかも、安い労働力に頼った工場の製品は、安定した品質を確保することが困難な場合が多い。そこで日本人スタッフを現地に派遣し、生産工程で不良をつくらない仕組みを確立させたり、出荷前検査で不良を出荷しないように検査員を配置したりするなどの対策を講じるが、いずれにせよ必然的に高コストとならざるを得なくなる。

しかし、逆に高コストが技術・品質の優位へ、さらにはトータルコスト競争力の優位へとつながる面もある。そこで、改めて海外に調達先を求める理由を考えると、以下の3つが挙げられる。

- ①低コストを求めて海外から調達する

写真1 中国安徽省の工場外観





②望む価格、望む品質のモノを広くグローバルで調達する

③自社が保有していない技術や設備を有する企業に生産を委託する

当然ながら、②および③の理由から海外調達を行うが、やはり①も大きなウエイトを占めるため、調達担当者にとって、外注先の選定は常にジレンマを抱えることになる。

ここで外注生産の定義を明確にしておく。ある企業が自社製品を製造する際に、自社の製品の製造工程の一部、あるいは製品の一部(加工部品など)を外部の企業へ委託するもので、あくまで外注先が保有する生産施設と人員による自社製造が基本となる。一方、OEMによる生産委託は、ある企業が自社製品専用の生産ラインを丸ごと製造企業へと委託する形態をいう。本稿では前者の製造工程の一部、あるいは製品の一部を生産委託する場合の管理方法について述べるが、必ずしも外注とOEMとの境界が明確でない場合もあるため、OEMの場合の管理方法も必要に応じて解説に加えることとする。

2. 工場管理の日本と海外の違い

海外の工場で不良低減、多品種少ロット生産、納期遵守の生産管理などがままたまならず、苦勞している日本の企業は多い。日本の生産ラインでうまくいった経験を海外工場に求めても、なかなかうまくいかない。それは中国やアジアの近代産業の歴史がまだ浅く、急激に経済発展を遂げた経営環境の中で成長してきた企業の考え方・行動規範が、日本の企業とは根本的に異なっているからだ。たとえば、中国をはじめとするアジア各国の企業はどのような成長過程を辿ってきたのか、そして、モノづくりに対する取組みがどのように行われてきたのかを明らかにしてみよう。

(1)外資の進出で工業化が進んだ国々では、多様な取引関係ができ上がっており、親企業と下請けという縦の結びつきは弱い。したがって、顧客であっても対等な取引関係を求め、納得いかなければ発注側の要求をそのまま聞き入れることはしない。途中で一方的に取引を中断することもある。

(2)一般労働者は出稼ぎ農民工で、仕事の繁忙期

写真2 各工程にマニュアル掲示が徹底されている
中国広東省の工場



に雇用し、暇になると解雇する。たとえ管理層であっても生え抜き社員は少なく、会社に忠誠心を持つ社員は少ない。そのような組織は経営者と管理層、一般従業員の3層構造で分離されており、各層間のコミュニケーションは十分ではなく、またルールより上層部のひと言が従業員の行動を左右する。

(3)組織の利益より個人の利益、あるいは面子を重視する文化を持つため、大儀があつたとしても問題点が解決する方向に機能しない。

このことから、日本の長期雇用を前提とした人材育成と管理監督者、スタッフの自主的改善に期待するボトムアップ型の工場運営は、海外では機能しないと考えてよい。基本的に人事権を持つ経営者のトップダウン型工場運営なのである。また、現場経験を積んで昇進する日本の組織と異なり、職人感覚を前提としたモノづくりを海外工場に求めても自ずと限界が生じる。格差社会が当たり前の欧州系企業の海外工場におけるOEM生産では、生産ラインは本国内で確立した設備を持ち込み、作業にはマニュアルの運用を徹底させている(写真2)。工場管理は、現地人材の扱いに慣れた現地管理者に任せ、問題解決は本国出身のエンジニアが行っている。

マクドナルドやケンタッキーがアジアの都市で成り立っているのだから、マニュアル化によって製造工程を整然と管理することは決して不可能ではないが、そこまで徹底させるには、外注先選定、事前準備、試作、量産決定までのプロセスを確実に実施していく必要がある。