

レポート

「2023年度 海外工場調査研究会(タイ)」 開催報告

(公財)日本生産性本部

茅根 滋

1 はじめに

2024年2月26日(月)～3月1日(金)に、日本IE協会と、(公財)日本生産性本部の経営アカデミーで、海外工場調査研究会(タイ)を実施した。

1985年のプラザ合意以降、多くの日本企業が海外に生産拠点を分散し、グローバル戦略を進めてきた。海外でのものづくりというと、安価な人件費に支えられたコスト面での競争優位性を思い浮かべる。グローバル化が進む契機となったプラザ合意から約40年が経過し、新興国でも人件費が上がっている今日、海外の生産拠点の競争優位性はどこに見出せるのだろうか。そのような問題意識を出発点として、日本の製造業による直接投資が多く、加工貿易型のものづくりが特徴であるタイで現地調査を行った。

2 タイの概況

ASEAN諸国は、2018年に名目GDPが約3兆ドル(日本の約60%)を越え、今日も経済成長を続けているが、タイに限ってみると、2022年度のGDP成長率は2.5%、2023年度は1.9%と成長率は鈍化している。この背景には、2018年以降の米中貿易摩擦により、輸出先として大きな地位を占める中国において生産調整が行われ、輸出が減少していることがあげられる。また、出生率が1.3人で日本と同程度であり少子高齢化社会を迎えている他、失業率が1%程度と低く労働力不足の状態になっている。

また、タイでは、作業者クラスの人件費が日本の1/3程度であるが、マネジャークラスは日本人と同等の賃金水準となっている。つまり、タイでのものづくりの競争優位

性は、人件費以外の要素に移行していると推測される。経済的な豊かさ、ものづくりの特長(加工貿易)、人口動態の面で、日本と近いタイのものづくりから、日本企業のものづくりを考察する。

3 組織能力から見るタイのものづくり

今回の調査では、海外のものづくりを多面的に見るべく、組立系・装置系・建設系の組織を訪問した。

海外への生産拠点移転を巡る議論では、産業の空洞化問題が大きく取り上げられてきた。新宅氏・天野氏[1]は、「多くの経営者が国内拠点の組織能力を見極めることなく性急に中国などに生産拠点を移すという失策をおかしたと思われる」と指摘する。

本稿では、「日常業務に埋め込まれた改善サイクル」[2]を組織能力と定義し、組織能力の観点でタイのものづくりを見る(情報保護のため、詳述していない)。

本調査では、組立系の企業では、タイ・ヤマハモーターとNECプラットフォームズ・タイの現場を訪問した。

タイ・ヤマハモーターは、小型二輪車や船外機などを製造しており、設立60年の歴史を持つ。以前は日本国内の工場のラインを移植していたが、現在では、タイ・ヤマハモーター独自でレイアウトやライン設計を行っている。スマートファクトリーの取り組みも内製化しており、現地の従業員によってシステム開発が進められている。

NECプラットフォームズ・タイは、電話機などのネットワーク機器を製造しており、設立37年を迎える。同社でも、オペレーションは現地の従業員に委ねられており、稼働時間や不良の要因を見える化し、可視化された情報を

問題発見・改善に活かしている。近年、日本企業において、頑健なサプライチェーンの構築が喫緊の課題になっているが、同社は社内の各現場だけではなく、サプライヤーとも連携して納品スケジュールの見える化を進め、サプライチェーンの最適化に取り組んでいる。

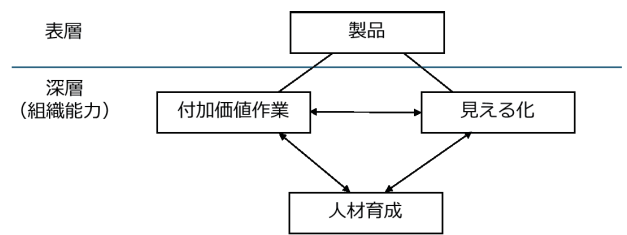
両社のものづくりは、①付加価値作業のみで作業を構成、②4Mに代表される変化点の見える化が基盤になっている。①、②を徹底した改善活動が人材育成につながるという好循環が生まれている。この循環は日業業務に埋め込まれており、両社の組織能力と言える(図表1)。坂爪氏[2]が指摘するように、組織能力は見えない部分であるがゆえ、模倣困難である。両社が日本人に頼らず、独自で生産ラインやスマートファクトリーのシステムを構築するなど、卓越した競争力を有する現場を実現できているのは、組織能力の蓄積に他ならない。

装置系では、タイヤクルト・アユタヤ工場を訪問した。同社は、世界40か国で販売するヤクルトのタイ国内の生産拠点として、1971年にバンコクに設立された。その後、今回訪問したアユタヤ工場が2009年に新設された。同社では、日本と同じ生産ラインで飲料の製造を行っている。この理由として、ヤクルトグループ全体で同じ基準で品質保証を行っていることがあげられる。一般的に、日本企業の品質保証のレベルは非常に高く、その基準を海外で運用する苦労は想像に難くない。しかし、同社では経営理念に基づき、日本と同じ基準の品質保証体制を敷いている。

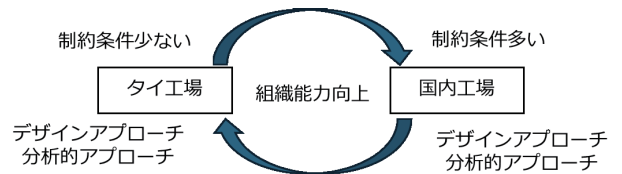
建設系では、タイ戸田建設を訪問し、工場建設の最前線をうかがった。同社は1988年に設立され、工場やオフィスビル、倉庫などの設計、建設を行っている。日本の工場は古く、設備やスペースなどに制約条件がある場合が多い。しかし、タイの工場は新設ゆえに制約条件が少なく、日本より柔軟に理想のラインを設計することができる。コスト面で折り合いがつけば、最先端の技術を導入することも可能である。デザインアプローチで設計されるタイの工場は、日本の工場のものづくりのレベルを一段上げることに貢献し得る。全体の組織能力を向上させる梃子としての機能の有無が、海外の生産拠点の競争優位性になるだろう(図表2)。

4 タイのものづくりの位置づけ

新宅氏・天野氏[1]によれば、海外のものづくりの目的の本質は、機能分散にあるのではなく、現地化を通じて、海外に潜在的に存在する成長機会を取り込むことであり、それらの経営資源の質をグローバル戦略の一翼を担うるほどに高めることが重要である。その経営資源の中核をな



図表1 タイ・ヤマハモーターとNECプラットフォームズの組織能力



図表2 全体の組織能力を向上させる梃子としての機能

すのが人であり、人は組織能力と密接に関連する。

海外の生産拠点では、現地従業員の離職率の高さが指摘されてきたが、今回訪問した組織では、現地従業員の「やりがい」「主体性」に比重をおいている印象を受けた。これらは、日本企業で重視されている要素であるが、タイにおいても同様の職務設計がなされていることがうかがえた。

組織能力が蓄積されてきたタイの生産拠点は、加工貿易の拠点として、一層大きな位置を占めるようになっていられる。また、社会が成熟しているタイでは、日本と同じようなマネジメントが求められる段階に移行していると推察され、やりがいや主体性に着目したマネジメントを海外の工場に伝承していくことが、日本の工場の役割の1つであろう。今回訪問した組織はいずれも数十年の歴史があり、長い時間をかけて地道に組織能力を磨き上げてきた。今日、デジタル技術などの手段に注目が集まるが、その効果は、手段を活用する組織能力に規定されるということをおぼろげに忘れない。タイのものづくりを通して、日本企業が再帰的に学ばなければならないものは、組織能力をいかに構築するかという、ものづくりの原点であろう。

【参考文献】

- [1] 新宅純二郎・天野倫文編「ものづくりの国際経営戦略 アジアの産業地理学」有斐閣(2009年)
- [2] 坂爪裕「改善活動のマネジメント:問題発見・解決能力を組織に蓄積する」慶應義塾大学出版会(2015年)

茅根 滋(ちのね しげる)
 (公財)日本生産性本部 コンサルティング部 担当課長
 技術士(経営工学部門)