

わが社の中国戦略

脱日本流でマネジメントを展開し 設計までも含めた一貫生産工場に育て上げる。

東北パイオニア

日本ではAV機器の老舗メーカーとして知られるパイオニア。その生産子会社である東北パイオニアの主力工場が、上海先峰電声器材（SPS）である。SPSでは工場管理の現地化に力を注ぎ、董事長が上海市から名誉市民の称号である「白玉蘭賞」を受賞するなど、優良企業として広く認知されている。

低賃金・高質労働を求めて、上海市郊外に進出

上海市郊外の嘉定区に上海先峰電声器材（SPS）が設立されたのは、1995年5月のことである。親会社である東北パイオニアは、AV機器で世界的に知られるパイオニアの100%子会社で、本社を山形県天童市に置いている。東北パイオニアの海外進出は80年代後半に始まり、現在ではメキシコ、タイ、中国で、主にカー用スピーカー、携帯電話用スピーカー、カーステレオ用メカトロニクス製品を生産している。海外生産における東北パイオニアのポリシーは、日本での生産と寸分変わらない高品質を維持することである。そのため、海外工場でも部品から本体までの一貫生産体制にこだわっている。もちろんこの鉄則は中国でも踏襲されている。

東北パイオニアがSPSを設立した95年当時、上海では経済特区である「浦東地区」が外資系企業の進出先として脚光を浴びていた。それに対し東北パイオニアは、あえて逆方向の北西部にある嘉定区を選択した。嘉定区はいままでこそ2000以上の外資系企業が進出しているが、当時は工場がまばらに建っている片田舎に過ぎなかった。だが嘉定区には浦東地区に優るとも劣らない、次のような利点があったのである。

第1に、土地の使用価格（長期賃貸契約）が浦東地区に比べ、格段に安く、その分初期投資額が少なくて済むこと。

第2に、周辺地区から自宅通勤が可能な安価な労働力が安定的に確保でき、同一学校から新卒者を採用することで、教育時のレベル合わせが容易になる。

第3に、工場建設に地元業者を採用することで、工場を含めた生産設備のインシャルコストが低く抑えられる。



こうしたメリットを生かし、SPSは設立の翌年から黒字決算を計上する。そしてそのことが更なるメリットを生むことになる。黒字となって税金を納めるようになったSPSは、生産が伸びて納税額が増え、嘉定区から優良企業として表彰を受けるようにまでなるのである。

脱日本流のマネジメントで人心の掌握をはかる

海外生産の目的は、安価な労働力の確保による価格競争力の強化と、為替変動リスクの回避とにあることは言うまでもない。だが東北パイオニアの場合は、高品質を維持したままでコストダウンを実現することが、海外進出の絶対条件となっている。一般に外国企業の進出は、風俗習慣などの違いから、その国の社員と何かしらの軋轢を生じやすいものだ。しかし、労務管理がうまくいかなければ、高品質の製品を造り込むことが難しくなってしまう。この難問に立ち向かったのが、SPSの董事長で創業時から8年間総経理として陣頭指揮に当たった、東北パイオニアの怡田幹雄専務取締役である。

創業当初、海外工場に赴任した日本人管理者の多くが当惑する問題に、怡田専務も悩まされ続けた。それは日本の工場とのあまりなまでの違いである。日本の工場は

整理整頓が行き届き、清潔で、従業員は勤務体系に基づいてひたすら仕事に打ち込んでいるのが普通の光景である。怡田専務はSPSをこのような姿に持っていくために、色々施策を行った。しかし、ここで「日本の工場では…」と言って日本流のマネジメントを押し付けたのでは、反発を買ってしまう。だがこのままでは品質や生産性の向上が望めない。そこで熟慮の末、高品質を維持するために妥協できない部分を除いて、従業員のやり方を認めていくという方針を打ち出した。そしてそれを「東北パイオニア流」と呼んで、社内に展開していったのである。

日本の工場では品質第一主義を貫くために、従業員教育の一環として、整理・整頓・清掃・清潔・躰の徹底をはかるのが一般的だ。これはそれぞれの頭文字を取って5Sと呼ばれ、日本製品の品質を支える礎となっている。怡田専務は5Sのうち「躰」の徹底をはかることにした。そのことが結果として現地社員自身の成長を促し、会社のイメージが向上すると信じて「躰」教育をスタートさせたのである。

目で見る管理と中国人によるライン管理を導入

一方、ラインでは日本企業の高度な品質管理手法の1つといわれる「目で見る管理」を、さらに徹底して導入した。例えば、パーツをカートに乗せて運ぶ場合は、上から紐をたらし搭載量をそれ以下に抑える。工程や要員が変わるポイントには、黄色や緑のカードを掲げてはっきりと示す。不良が発生した場合は、緑のエプロンと帽子をつけたライン検査員が、不良の程度によってイエローカードやレッドカードを掲げ、全員にわかるようにするなどのシステムを取り入れたのである。

また、従業員のモチベーションを高める施策も積極的に導入した。まずラインの管理は現地採用の中国人従業員にまかせることにした。同時に管理職への昇格基準を明確にし、昇格・昇給が誰からもわかる公明正大な仕組



みにしたのである。例えばライン作業者の評価では、基本作業である「接着・はんだ・検査・修理・ねじ締め」の5項目でテス

トを実施し、合格すると指導員の資格が与えられ、手当てが支給される。さらに合格者は顔写真つきでどの項目に合格したかが張り出される。また、指導員になると色の違う帽子と腕章が与えられるので、一目でランクがわかるようになっている。

こうした手当てと栄誉がリンクした資格制度の導入は、従業員の大きな励みとなり、士気向上につながっていった。これらの手当てと栄誉はラインを組むチームにも与えられるため、メンバー相互が助け合うなどチームワークの向上にも役立っている。もちろん、程度に応じた罰則も設けてあるが、こうした信賞必罰を明確にしたSPS独自の人心掌握法により、工場内での整理・整頓・作業への集中力が高まり、品質向上につながっていったのである。

設計までも含めた現地一貫生産体制を確立

現在SPSは協力工場を含め、1万1,000人の従業員を要する大規模事業所となっている。生産品目は車搭載のスピーカー、カーステレオやDVDナビゲーターの主要メカニズム部、携帯電話用着信音スピーカーなどで、その完成品は世界の主要国に輸出されている。生産体制は東北パイオニアの憲法ともいえる、金型、部品、メッキ、塗装、組み立てまでの一貫生産を踏襲している。02年からはスピーカーの現地設計を手掛け、いまでは3D・CADを駆使して設計に当たる中国人従業員の数が着実に増加している。

特に、金型に関しては日本と同様の設備を導入しており、製品精度に関して日本国内となら変わらないものとなっている。こうした優位性をさらに生かそうと、いまSPSが推し進めているのが、多方面にわたる部材の現地購入、中国人管理者のさらなる登用など、あらゆる面での現地化である。

白玉蘭賞を受賞するなど優良企業として中国に貢献

こうしたSPSにおける中国への貢献が高く評価され、01年には怡田専務に上海市の名誉市民にあたる「白玉蘭賞」が授与された。また、SPS自体も嘉定区から優良企業として納税や地域に対する貢献などで度々表彰を受けている。この10年を振り返ると同時に来るべき10年を見据えて、怡田専務は次のように語る。

「中国への進出は、当初は低賃金と高質労働を求めてのものでした。それが頭脳労働の生産基地に変身し、いまでは世界有数の消費地に生まれ変わろうとしています。消費地の近くで生産するのはいまやメーカーの基本です。最適地生産を基本方針とする当社にとって、SPSの生産比率はさらに高まっていくに違いありません。また勤勉で賢明な国民は、より豊かになる権利がある、というのが私のモットーですが、今後はよりいっそう現地流の考え方を取り入れ、名実共に、中国で生れて、中国で育ち、中国の企業として、中国の人々にとって誇りのもてる企業にしていきたいと考えています」

東北パイオニアは有機EL ディスプレイなど、有力な次世代商品を抱えている。こうした魅力的な製品が、優秀な頭脳労働者の提供基地であり、発展の一途をたどる魅力的な市場である中国に技術移転される日も、そう遠くないだろう。