

第 261 回(7 月)

海外での新しい生産文化づくり

日本電気株式会社 電子部品事業本部 回路基板事業部長 小鮎秀明氏
製造管理部 製造統括マネジャー 堀内孝男氏

当社は、元々は日本最初の米国 JV として発足し、これが現地（日本）国産会社として純日本国資本化したのが 40 年代である。そして戦後に海外展開を図って来たという経緯がある。したがって、外国に対する特別な感情は他社に比べて少ない。

海外で生産を行う場合、金と時間がかかることを最初から覚悟すべきである。というのは、製造というものは文化の移転に近く、異文化との衝突をもたらすものだからである。そのための相互理解が必要で、製造そのものは良い設備と良い手順・マニュアルがあれば誰でも出来るが、その国の固有文化と習慣を理解するのは非常な困難を伴うからである。理解することは不可能に近いが、理解しようという努力は必要だ。海外に生産をシフトする場合のポイントは、①対象（機種）と目的（機能）をキチンと決めること。すなわち、原価・通商摩擦・為替リスク・市場確保のどれに重点を置くかである。すべてを求めても無理である。②本当に海外に出なければならないのかの必然性をクリアにすること。進出企業の 25%は失敗して撤退しているという事実がある。③フィージビリティ・スタディを厳格に行うこと。何を犠牲にするかをはっきりと決めておく。④評価の基準を決め、何をもって目標を達成したとするかを決めておくこと。安さの対極に為替リスクを置くか、品質を置くか。犠牲にする部分を自社で補えるか。⑤相手に何を与えるかーこれらがノウハウでありポイントだ。