



海外生産工場への 技術移転と相互理解

スズキ株式会社 代表取締役社長

津田 紘

世界への展開

1920年に織機でスタートしたスズキは現在、世界の193の国・地域と取り引きをし、23の国・地域に生産工場を持っております。海外のお客様とのお付き合いは、1930年代にサロン織機と呼ばれる独創的な織機をインドネシアなど東南アジアに輸出したときから始まっておりますが、今もその“鈴木式織機”が動いていることを知り、喜びとスズキの歴史の重みを感じております。

その後、1952年にバイク・モーター「パワーフリー号」、1953年に「ダイヤモンド・フリー号」を、1955年には2サイクルのオートバイ「コレダ号ST」を発売し、二輪車事業の礎を築きました。これらの二輪車についても発売直後からアジアへの輸出を行っていましたが、1962年にマン島TTレースの50cc部門で優勝したことによりスズキ製二輪車の評価が一挙に高まり、ヨーロッパやアメリカへの輸出も急増しました。

アジア諸国と二輪車生産

そのような中、アジアにおいては自国の産業振興と工業化レベル引き上げのため現地生産の要望が高まってきました。そこで1965年に台湾で技術援助契約を結びノックダウン方式による二輪車の現地生産を始め、更に1967年にはタイにおいて、海外組立工場を現地販売会社と合弁で設立しました。これ以降、1970年代前半に

はインドネシア、パキスタン、マレーシア、フィリピンなどで二輪車の現地生産を相次いで開始し、市場開拓に極めて大きな役割を果たしていくことになりました。

とはいえ、現地生産工場を立ち上げるには様々な苦労がありました。言葉、特に専門用語が通じないため複数の言語を使い、最後は身振り手振り、絵を書くなどでようやく意思疎通を図ったのです。また、工場建設用の重機が入手できず何トンもある設備を人力で運んだり、工具すら容易に手に入らない状況で配線・配管を行わなければならなかったなど、今では考えられないような問題を乗り越えながら準備を進めてきました。

また、日本から派遣される人数にも限りがあり、かつ通信事情が極めて悪かったため、例え自分たちの専門分野でない問題が出て、指導員全員で相談して何とか解決しなければなりません。それだけに、工場が完成し製品が無事出荷され始めたときの喜びは、何事にも変えられないほどのものでした。

四輪車の海外生産

一方、戦前より研究を始めていたものの時局の要請でやむなく開発を中断していた四輪車は、1954年に開発を再スタートしました。そして1955年に、その後の軽自動車ブームの先陣を切ることになった「スズライト」の販売を始めました。

その後も「スズライトキャリイ」、「スズライトフロンテ」、「フロンテ360」、「ジムニー」などスズキらしい個性を持った軽自動車を発売してきましたが、四輪車の輸出が本格化したのは1970年代半ばでした。この完成車輸出の本格化と同時期の1975年にパキスタンとインドネシアで技術援助契約による生産を開始しました。これがスズキ初の四輪車海外生産です。

四輪車の海外進出は1980年代に本格化し、パキスタン、インド、スペインで海外生産が始まっています。

これら四輪海外生産の飛躍的増大は、四輪車より10年先行していた二輪車の海外生産によって培われた技術、ノウハウが大いに貢献していました。

スズキの海外生産の特長は、生産技術に二輪車・四輪車双方の長所を採り入れているという点、中には同じ工場でも二輪車と四輪車を同じ従業員が作る工場もありました。また、日本で実施しているのと同じ工場運営、日本式経営を海外工場にも移植し、いわゆる「労働文化」の移転を行なっている点にあります。各国にはそれぞれ異なった文化・習慣があり、進出先の国にスズキの生産・経営方式を受け入れてもらい、ごく自然に溶け込ませるためには相当な配慮が必要になってくるからです。その一つの例として、スズキのインド四輪事業について紹介いたします。

インド マルチ・スズキ社の苦勞

マルチ・ウドヨグ社(2007年よりマルチ・スズキ・インディア社に社名変更)は、インド政府の国民車構想に基づき国営で設立された会社でしたが、1982年にスズキが資本参加して1983年から合弁による四輪車生産を始めました。当時のインドには近代的な自動車生産技術やノウハウがなかったため、経済的で高品質な小型車製造の経営手法は全てスズキから持ち込むこととし、インド政府もそれを望んでいました。

とはいえインドにはカースト制という特有の身分・階層制度があり、例えば全員が同じユニフォームを着用する、同じ食堂で同じメニューを食べる、大部屋で仕事をする、といったことに抵抗を感じる現地従業員は少なくありませんでした。また、5S(整理・整頓・清潔・清掃・躰)についても理解されず、身の回りの掃除すら自分では行ないませんでした。しかしながら、日本からの駐在員・出張者は何時もやっているように自ら実践し、繰り返し指導



マルチ・スズキ社 マネサル新工場

を行ないました。また現地トップのインド人が日本式経営を非常に深く理解してくださり、自ら率先して行動してくださったおかげで、現地従業員の理解も徐々に広まってきました。

最も効果的だったのは、現地従業員の日本での研修でした。現地での指導だけでは疑心暗鬼だった従業員(経営層、管理職から生産現場のリーダークラス、更には一般従業員まで)に対して日本の工場を見せ、そこで働く日本人と一緒に作業をしてもらいました。これらの研修では、生産技術だけでなく日本の文化・習慣、さらには経営システムまで幅広く学んでももらいました。これまでに延べ3,000名以上の現地従業員が日本で研修を行ないましたが、実際に肌で体験してもらうことにより、日本式経営・生産方式への理解をより深めてもらうことが出来ました。

インド乗用車市場が大きく成長した現在、スズキは確固たる地位を確立しておりますが、この基礎を築いてきたのが、“お互いを理解し信頼関係を構築した上での日本式経営の移転”であると考えています。

これからのスズキ

スズキは本年4月に、“2011年3月期の連結売上高4兆円”を目標とする、「スズキ中期3ヵ年計画」を策定いたしました。この計画を達成するためにも、海外生産拠点においてはスズキのモノづくりの思想・技術を教え、現地の従業員と共に知恵を出し、現場の改善を地道に続けなくてはなりません。また進出国の文化・習慣を学びながら、その国の経済発展のお役に立ちたいと考えています。そして世界のお客様の様々なライフスタイルに適したスズキらしいクルマを開発し、世界中の海外生産拠点からスズキ製品を市場にお届けすることによって、スズキブランドの向上を図っていきたくと考えています。