

商工ジャーナル

SHOKO JOURNAL

1
JANUARY

2014

特集 2014 自ら変われる企業に

新連載 吉田忠裕の経営学 (YKK(株)代表取締役会長CEO)

今を語る 坂 茂氏「美しく、使いやすい建築を目指す」

未来技術の旗手たち 時速500キロを実現するリニア技術





播州電装(株)

インドネシア生産のバイクハ割に 採用されるワイヤーハーネスを製造

主に建設機械やオートバイ向けのワイヤーハーネスの製造・販売を手掛ける播州電装(株) (兵庫県加古川市、米田昭彦社長)。インドネシアに設立した合弁会社が生産するワイヤーハーネスは、世界第三位の生産量を誇る同国で製造されるオートバイのおよそ80%に採用されている。その躍進の原動力には、イスラム社会である同国への徹底した現地化とIT化による緻密なマネジメントがある。

熱心なパートナーとの 出会いが成功の根底に

ワイヤーハーネスとは、電力や電気信号を伝送するケーブルの束。いわば、人体の神経や血管に相当する重要なパーツである。播州電装は創業三年後の一九六八(昭和四十三)年から建設機械向けのワイヤーハーネス製造に乗りだし、今日ではすべての建機メーカーが採用するトップメーカーとなっている。

建設機械は、自動車ほどの台数は量産されない。そのワイヤーハーネスを構成するケーブルや接続パーツなどは、自動車用の量産品を寄せ集めて転用する場合が多く、ケーブルをかしめる金具一つとっても、その種類は一千以上にも及ぶという。

「これほど多くの種類に対応できるワイヤーハーネスメーカーはほかにないと思いますね」と米田昭彦社長は胸を張る。

同社は、米田社長の父親である故・米田興一氏が一九六五年

に兵庫県明石市で創業した。

「父は電力会社の電気技術者でしたが、高度成長の波に乗って自分も、と起業したのだと思います」と米田社長は述懐する。車などの電装品の修理販売業からのスタートだったが、翌年、近くの神戸製鋼、川崎重工業と取引を始め、両社の生産する建機用電装品の製造を手掛ける。また、ワイヤーハーネスの製造も依頼されるようになった。

そんな同社がインドネシアに進出したのは一九九六年のことだ。急激な円高の進展で、同社の取引先である大手建機メーカーがインドネシアで現地生産を始めた。その会社ではワイヤーハーネスを現地企業から調達することにになり、播州電装が品質保証業務を委託された。播州電

企業データ

本社	兵庫県加古川市平岡町西谷25-1
☎	079-456-0010、☎079-456-0020
http://	www.banshu.com/
業種	各種ワイヤーハーネス製造等
創業	1965年2月
設立	1968年7月
資本金	5000万円
年商	46億円(2013年度見込み)
従業員数	日本230名、インドネシア約3250名



米田昭彦社長

装が製品を仕入れてチェックし、保証をつけて建機メーカーに転売するというビジネスである。ところが、インドネシアのハーネスメーカーは、日本の取引先

との関係上、製品を日本に輸出できないことが判明した。かつ、その製品にも品質や納期面で不安があることが明らかとなった。

「それならば、自分たちがインドネシアに出て行くしかないと考えたのです」と米田社長は語る。「その現地のワイヤーハーネスメーカーの責任者と話をしているうちに意気投合して、一緒に会社を起こそうということになりました。独立した彼をパートナーに現地合弁会社PT. BANSHU ELECTRIC INDONESIAを設立し、彼には副社長に就任してもらいました。非常に熱心で真面目に事業に取り組む彼との出会いが、当社のインドネシア事業成功の根本的な要因になっていると思います」

建機用の品質の高さを バイク用に売り込む

事業の立ち上げは、すべて米田社長と副社長の二人で行った。「私は日本と行ったり来たりで、社内には『しばらくは住所不定になる』と冗談半分で言っ

ていました。私としては、とても希望に満ちあふれた楽しい期間でした」

三十五人の現地人スタッフを採用し、そのうち六人のコア人材を日本に招いて研修を行った。そして、日本の建機メーカー向けのワイヤーハーネスの製造と輸出をスタートさせた。

「ただし、輸出だけでは不安定なので、当初からインドネシア国内向けの製造を考えていました」という米田社長が目論んだのは、日系企業のバイクの現地生産の一角に食い込むことだ。日本精機やスタンレー電気といった一次請けの部品メーカーのメーターやランプなど電装品用に粘り強くアプローチをかけ、少量生産品から少しずつ受注できるといった。

建機は高温や粉塵、酸性雨といった過酷な環境で使われることが多いため、同社のワイヤーハーネスは、故障しないよう材料を選び、タフな設計をしている。そうした品質の高さや信頼性、実績が次第にバイクでも評価されるようになっていった。取引はカワサキやスズキにも

り強く交渉していきます」

競合メーカーにはダンピング提示をして播州電装のシェアを切り崩そうとする動きもあるが、「そうした消耗戦には乗らないよう慎重にハンドリングしている」と米田社長は言う。

日本本社の隣で生産しているかのようなIT管理

同社のインドネシア現地法人が順調に発展しているのには、大きく二つの要因がある。徹底したIT化と現地化である。

IT化では「あたかも現地法人が日本本社の隣にあるように考えるほどのシステムを導入した」と、大学時代に電子工学を専攻した米田社長は自負する。その主たる生産管理システムは、次のようなものだ。

日本で立てた生産計画をタイムリーに現地工場に伝え、現地はその数値に従って生産する。製品一つ一つにはIDのバーコードを付け、四種類の検査・調整や梱包、出荷、輸送を行う。これにより、誰が製造したどの製品にどのような不具合が生じ、

誰がどのように調整したのかが把握できる。また、一定の在庫数で自動的に原材料の発注がなされる。会計システムとも連動し、売上や原価データに自動的に反映される。さらに、出荷した製品は今、流通過程のどこにあるのかもわかる。これにより、在庫を正確に把握できるようになり、ムダな製造が一掃できた。

「何千アイテムも生産していると、発注残や在庫数が本社と現場で合わないといった問題が頻繁に発生していました。例えば、生産途中で瑕疵が生じた製品の数をカウントする、しないといったズレや、『送った』『届いていない』といった齟齬が生じていたのです。届くのを待っていないからと、その分を再度製造する指示を出した後で、どこかの保管場所で見つかった、といったこともよくありました」と米田社長は打ち明ける。製造工程にもITを活用している。ワイヤーハーネスは、取り付ける品目別に仕様がすべて異なり、構成する何十本ものケーブルや端子などの種類も違うという非常に複雑な製品で、九

割の工程は手作業である。残り一割は一台五百万〜一千万円もするケーブルの自動切断圧着機での製造工程で、インドネシアにはこの機械を九十台ほど導入している。それぞれの機械に掛ける製品の掛け替えをできるだけ減らし、全体の生産量を最大化するプログラムを開発して段取り替えの指示を行っている。

「人間が判断するとどうしても計算しきれず段取り替えばかりが生じ、ムダの温床になっていたのを解消できました」

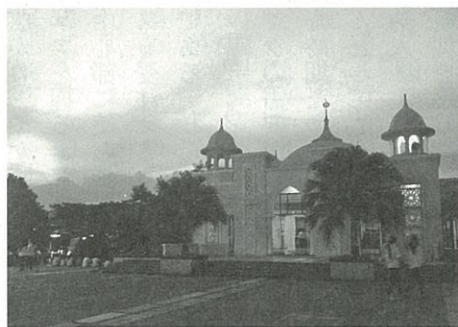
敷地内に建てたモスクで従業員、住民たちが礼拝

もう一つ、現地化の徹底では、まずは米田社長自身がインドネシアの言葉や文化を全面的に受け入れることから始めた。日本とは異なる文化や倫理観、人々の価値観などは簡単には理解できない。そのためマネジメントはインドネシア人の副社長に担ってもらうつもりで、当初お互いの「第二外国語」である英語で会話をしていた。

「それでは言葉は記号でしか

なくなり、心がこもらないと感じたのです。ならばと、私がインドネシア語をマスターすることにしました。異文化を学ぶことは好きなので、楽しみながら勉強しましたよ」主な勉強の場は車の中。「聞いて覚える教材を聞き倒した」と言う。今ではインドネシア語でコミュニケーションが可能なほど熟達した。

さらに、イスラム社会に溶け込むことにも熱心だ。インドネシアは国民の大半がムスリム（イスラム教徒）だ。アラールの神を信じ、一年に一回断食（ラマダン）をし、喜捨をし、一日五回メッカに向かって祈るといった従業員の生活習慣への理解を持つ米田社長は、現地法人の



インドネシア現地法人敷地内のモスク

敷地内にモスクを建て、社員たちが利用できるようにしている。他社には見られないほど立派で美しいと評判のこのモスクは一般市民にも開放され、周辺住民にも喜ばれているという。

「現地では暴動が起こることもまれではありませんが、万一当社が何かの誤解で暴動の対象にされたとしても、モスクがあれば誤解を解き、なだめやすくなります」

そのほか、電子工学専攻の米田社長、電気工学専攻の副社長とも「経営のプロではない」との自覚から、経営大学院で学び直し、MBAを取得した。

「フレームワークというものがあることを初めて知り、活用することで経営が精緻にできるようになったことや、勉強仲間と励まし合えるメリットは大きいですね」

こういった、異質な文化を積極的に受け入れ、事業になじませていくというひたむきな経営者の努力が、同社のインドネシアでの好調さを支えている。

ジャーナリスト 高橋光二