

中南米メキシコとペルーでものづくり談義

善本 哲夫

立命館大学経営学部

東京大学ものづくり経営研究センター

[Email: tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp)

はじめに

講演と現地工場調査で、中南米ペルーとメキシコを訪れた。2007年9月末から10月上旬までの滞在だった。ペルーではいろいろなことが勉強になった。ペルー製造業はどちらかといえば目立たず、悪く言えば貧弱の色が濃い。その中で、日本的生産思想やものづくりについて、現地の方々と朝から晩まで語り合った。今回は、そこで学んだこと、見聞きしたことを書いていきたい。

しかし、その前にどうしても書きたいことがある。ペルー渡航前に結構な緊張感が身体の奥底に漂っていたのだ。初めての土地というのは、どこであっても緊張するものだが、今回の渡航直前に目や耳に入っていたペルー情報が、これまた、どうにもこうにも濃い青汁のような味だった。それに触れたとたん、真正面から極めて強い衝撃波がガチンコで襲ってきた。記憶に新しい8月のマグニチュード8.0の地震が第一波であった。当然、その状況を調べた。第二波は、ペルー政府による非常事態宣言で、その宣言再延長が繰り返されていることだった。うむ、と頷いた矢先、第三波がやってきた。15日に発生した大地震により、囚人が脱走しましたよ情報だ。ちょっと長くなるけども、第三波を外務省の海外安全ホームページから、引用してみると、

15日に発生した大地震により、ペルー共和国イカ州チンチャ郡タンボ・デ・モラ町内に所在するタンボ・デ・モラ刑務所が崩壊し、同刑務所の服役囚598人が逃走する事件が発生しました。脱走した囚人の中には、殺人犯、誘拐犯、強盗犯、強姦犯及び麻薬犯が多数含まれていることから、付近地域における治安の悪化が懸念されています。また、ペルー国家警察司令本部は、今回

善本 哲夫

の脱走囚人の逮捕に関して、強硬姿勢を表明していますので、現地の治安状況に十分注意してください」(引用：<http://www.pubanzen.mofa.go.jp/info/info.asp?num=2007C270&ST=M> 2007年12月時点)

滞在都市は首都リマであり、上記地域は南部の方だし、向かう予定も当初から無かったから、近づかない、気をつける、を遵守すれば大丈夫だと思う一方、ビビッと身体に響く単語がちらほらみえるじゃないか考える自分がいた。

ところが、衝撃波は渡航直前には消散していた。今回はワクワク感の方が勝っていた。中南米でものづくり経営、日本的生産思想を現地の方々と語り合い、互いに議論するという非常に魅力的な場がセッティングされていたからだ。

ひょんなことから、メキシコに寄ってからペルーに向かうコースを取ったので、まずはメキシコから話を進めていこう。

メキシコの人物写真と日本語

メキシコと聞いて、思い浮かべるものは様々。サボテン、テキーラ、マルガリータ、アステカ帝国、この世の楽園カンクン(今回のペルーで行動を共にしたメキシコ人の友達がカンクン最高、と叫んでいた)、いやいや真っ先にマキラドーラを思い浮かべる方もいるだろう。いやいや、そうじゃない、あれを忘れてもらっちゃ困る、と叫ぶ人もいる。そう、コロナビールである。今回、コロナビールの工場見学・調査をしたので、それについて書いていこう。コロナビールを製造・販売しているのは、メキシコ地場資本のモデロ社である。写真1にあるように、モデロ社はコロナブランド以外の多数のビールも製造している。

日本でコロナビールといえば、瓶にライムを押し込んで飲むスタイルが流布しているけ

写真1



写真 2

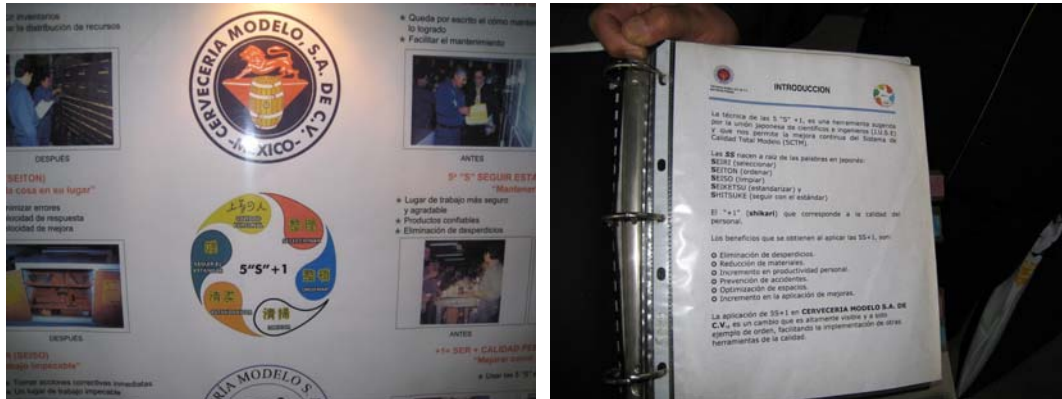


れども、この件についてメキシコでもやっているのか、とモデロ社の方々に聞いてみると、「そんなことをメキシコ人はしない」、「やめたほうがいい」と教えてくれました。本場はライム押し込むと思っている人、間違いです。

さて、写真 2 を見てほしい。モデロ社の工場内に掲示してある人物写真だ。トヨタの元副社長、大野耐一氏である。モデロ社では、確かに TPS を学んでいる方もいるし、何らかの形で導入したいと考え、トライしている。しかし、このビール会社が学ぶべきところは、大野耐一氏の発想と挑戦する姿勢にあると言っていた。だから、人物写真なのだ。モデロ社はビール会社であり、プロセス型の製品・生産特性を持つ。業種が違うから学ぶべきところはない、ではなく、もっと深い部分でモデロ社は何かをつかみ取ろうとしているわけだ。今の日本企業の国内工場で、どれくらいがモデロ社と同じような姿勢を持っているのか、と思いを巡らしながら、麦芽の甘い匂い漂う工場を歩いていた。

TPS のメカニズム理解は、その導入にトライする企業にとって重要だし、また、導入目的は TPS 導入によって期待される効果や成果にある。これは当然のことではあるが、実は表面や数値に表れる結果に囚われすぎると、大事なことを忘れてしまいがちになる。工場内を巡る血流に、自分なりに解釈、理解した TPS の持つ生産思想を流し込み、生産現場の体質を改善し続ける意識がなければ、トライした、失敗した、やめた、となる。モデロ社の人物写真と掲示の意味を聞いて、改めて TPS に触れる、学ぶということは何か、を考えさせられた。日本を離れて、メキシコの地で得た大きな収穫であった。

写真 3



日本でも、可能なら大野先生の写真を掲げてみるのも人材育成にとってよいかもしれない。誰ですか？ と問う新人もいれば、なぜ写真なんですか？ と疑問に思う人もいるだろう。質問ができれば、チャンス到来だ。「それはね」と誰かが回答するならば、そこからまさに人材育成のきっかけとなる。

さて、モデロ社に戻ろう。写真3は、モデロ社の至る所でみかける日本語だ。5Sは日本企業の工場では現場管理の土台であり、基本である。日系海外工場でも同様だ。5Sは大事な現場管理のありようを端的に表現する日本語だ。しかしながら、日本国内でも、これを徹底することが難しい現場も多いだろう。帰国後、ある中小企業の工場で改善実習に携わった時のことだ。様々な工夫を随所に取り入れ、多品種小ロットの激しい変種変量生産のなか、効率的な姿を模索している工場だったが、それ以上に目立ったのが現場の乱雑さだ。改善実習に参加したメンバーによる第一の提案が、1S（整理）の徹底であった。当該企業の内情では日々の仕事をこなすことが第一であり、1Sに目を配る余裕がないのかもしれないし、かつ自分たちの工場では当たり前だったのかもしれない。5Sは現場の空気清浄機でもある。これができていないと、現場の空気がくたびれる。5Sは日本発の世界に誇るべき現場育成の文化である。メキシコでその意味を解釈し、理解するモデロ社の取り組みが、日本に帰国してからさらに鮮明に思い出された。

5S スローガンは、およそ日本中の工場で当然のように掲示してあるものの、その意味をきちんと伝える努力をしているだろうか。もちろん、研修・実習で取り組んでいるところも多い。先に述べた改善実習先でも、紙媒体のスローガンはあった。しかし、スローガン

写真 4



掲示だけでは、単なる掃除としか理解されない可能性が大きい。写真 4 は、モデロ社の現場監督者のオフィスである。遊び心を取り入れながら、5S に全社をあげて取り組んでいる。明るい 5S とでもいいでしょうか。こういった工夫をモデロ社にみた。

モデロ社で品質管理担当者などから、日本的なものづくりから多くを学んでいると聞いた。その成果が、当該工場がメキシコ政府による品質管理のモデルケース認定に結実している。

モデロ社製ビール、コロナやネグロ・モデロの余韻を身体に残しながら、ペルーへと向かった。

ペルー製造業の今

ペルーといえば、マチュピチュ、ナスカの地上絵、クスコ、であり、考古学ロマンを求めて多数の人々が訪れる。アンデスにこれから向かうぞ的雰囲気全身から漂わせているフランス人団体観光ご一行様が、筆者宿泊のホテルロビーから毎朝のようにバスで大量出荷されていた。

ペルーは「山」の国とのイメージが強いが、リマには魅力的な海岸線が広がる。写真 5 は夜のリマ沿岸部風景であり、その一帯はおしゃれスポットとして整備され、現地で人気

写真 5



のエリアとなっている。さらに鮮魚をセビツェという刺身とマリネの合作のような料理で食べる。山のイメージで足を踏み入れたペルーだけに、「海があったんだ」、トリマで一緒になったアルゼンチン、メキシコのリーン・マネジメント研究者に話すと、大笑いしていた。

さて観光的談話はガイドブックにまかせるとして、話をものづくりに戻そう。ペルーは世界でも有数の鉱業国であり、銀、銅、亜鉛や金などの輸出がその経済を支えている。特に銅は価格上昇基調もあり、外貨獲得の優等生だ。現在のメタル需要増がペルー経済に追い風となって吹いている。ところが、鉱業に頼りすぎ、というのも実態である。貿易統計から品目別に何が輸出されているかをみれば、鉱業が、「私がペルー経済の主役ですよ」と主張しているのがわかる。

製造業に目を向けると、ちょっと暗い影が付きまとう。耐久消費財のほとんどが、輸入である。増加傾向にあるのが、中国製品だ。一次産品を輸出して、中国から加工製品を輸入する。つまり、極端な言い方をすれば、鉱業で稼いだ外貨が太平洋を渡って中国に流れていく。

リマにペルー日系の方が経営する大型家電量販店、HIRAOKA がある。複数店舗を持つ、ペルー有数の家電販売店だ。そこでマネジャーにインタビューし、また店舗内の品揃えについて見聞きしたことを簡単に書こう。HIRAOKA は、自社ブランド“MIRAY”を展開している。ほとんどすべてが、中国製である。正確には、中国企業製である。同社の売り上げの大半を占める。写真 6 は、MIRAY ブランドの商品群だ。低価格で、人気がある。ミキサーからカラーテレビ、デジタルカメラなど、MIRAY ブランドは家電製品一般をカバ

写真 6



ーしている。マネジャーに、メキシコやブラジルの日系工場は MIRAY ブランド製品の発注先として候補になりますか、と聞くと、「ならない」が回答だった。理由は、「高い」だった。

写真7のように、液晶テレビやプラズマテレビも並んでいるが、「売れていない」という。まだまだ現地では超高級品だ。液晶テレビの店頭価格は、例えばソニーの KDL-40V3000 (サイズ: 40 インチ) は日本円で約 38 万円 (9999 ソル: ソル = ペルー通貨) KDL-26V3000 (サイズ 26 インチ) が約 11 万円 (2999 ソル) だ。MIRAY の 21 インチのブラウン管テレビが、DVD プレーヤーとセット販売で約 23000 円 (599 ソル) 29 インチで約 38000 円 (999 ソル) である。ペルーの年収がおよそ 2500 ドル程度である。余談だが、シャープ製の液晶テレビの姿はまったくなかった。店頭展示および販売しているのは、ブラウン管テレビであり、シャープが液晶テレビメーカーであることを知らない人々も多い。さらに余談だが、冷蔵庫や洗濯機など白物に関しては、日本企業製品は皆無。ここでも東南アジアと同じく、サムスン、LG のプレゼンスが非常に大きい。白物については人気がないものの、AV 製品では日本企業ブランドに憧れる客層が多いと聞いた。

HIRAOKA には、ペルー産の製品がほとんどなかった。BOSH が冷蔵庫を現地生産して

写真7



おり、それらが展示されているぐらいで、現地家電工場は外資も現地資本も、ほとんど存在しない状況である。HIRAOKA 展示の品々はほとんどが輸入に頼っているものだ。過去を振り返っても、ペルーの製造業が世界的に注目を浴びた時期はなかった。日本企業の進出先として考えても、着目された気配は薄く、また取り上げられたこともほとんどないに等しい。最近の日本企業の進出事例としては、ホンダが二輪生産で新しく工場設立（ホンダ・セルバ・デル・ペルー・エス・エー（Honda Selva del Peru S.A.））したぐらいで、日本企業の進出先として話題になることもなく、中南米の基軸はブラジルとの見方が多勢だ。

今回の調査で唯一、日系工場として松下電器の乾電池工場を訪問した。マンガン乾電池の拠点としては、主力である一方、他のアルカリ乾電池などは生産していない。過去、この拠点は冷蔵庫やカラーテレビの生産も担っていた。しかし、これら品目は現地生産から撤退し、マンガン乾電池生産に特化した経緯を持つ。ホンダはペルー二輪市場のポテンシャルや需要増加を見込んでの動きだが、その他はどうも松下電器の冷蔵庫等と同じ気配をまとってペルーに向かい合っているようだ。

今回、地場企業の Universal Textil 社を訪れた。テキスタイルメーカーである。ペルー製造業において、繊維が魚粉とともに主力で工業製品の輸出品目となっている。Universal Textil 社は製糸、製織、染色、縫製と一貫生産体制をとっており、アメリカメーカ向けのゴルフパンツやシャツなどの OEM を事業の主体とする。自社ブランドはもっていない。こうした製造業セクターの地場企業もあるのだが、全体的にペルーの工業化を推進するほどのパワーはないようだ。日本企業など外資による工場設立や技術移転が乏しい背景もあり、ペルーで製造業の土台を築くことは容易でなさそうだ。

アルゼンチン危機の余波を受けて低迷した時期も長かったが、現在ではペルーの経済成長率は伸びており、国内消費も増加傾向にある。しかしながら、製造業基盤が薄いため、

消費する物品を国内で自足できないのが実態なわけだ。中国企業製品が徐々に市場を侵食し始めている。ペルーで多様な方々と議論したのは、ペルー製造業の方向性や育成のありようだった。

日本を手本にしたい

ペルー製造業の「今」は、先に述べたとおりであるが、しかしながら、将来を見据えたものづくりへの意気込みは、表面からみた土台の脆弱さからは見て取れないほど、熱い。今回、財団法人海外技術者研修協会のペルー同窓会の方々と日本の生産思想やものづくりについて語り合い、議論した。ペルーに輸入される中国企業製品について、次のように言っていた。確かに安いけども、製品の信頼性や品質に対しては懐疑的だし、いかななものか。HIRAOKAのMIRAYブランドは、うまいやり方だ。中国企業製品だが、HIRAOKAの商品である。問題児イメージはMIRAYの影に消える。なるほどな、と感心した。

ペルーで携帯電話普及率が伸びている。多様な端末が売られているし、HIRAOKAでも携帯電話端末コーナーは大盛況だった。しかし、中国企業製端末の評判は著しく悪いという。その価格は、低価格帯で日本円にして約3000円(79ソル)であった。これは携帯電話端末の話であって、すべての中国企業製品に問題あり、ということではないのだが、どうも近年の品質問題等で騒がれていることもあって、問題児のイメージが定着しているようだ。同窓会メンバーは日本で研修を受けた方々なので、日本贔屓なのかもしれないが、中国企業の携帯電話端末にみられるような製品は作りたくないし、同じ土俵では中国企業に勝てるとも思えない、というのが率直な意見のようだ。手本にしたいのは日本企業だということで、顧客満足から始まる製造業の姿を目指そう、とペルーのカクテル、ピスコサワーを片手にみんなで盛り上がった。

特に、品質に極めて敏感だった。訪問した現地企業で簡単なレクチャーをした際、質疑応答の多くが品質に関することだった。低コストと高品質の両立、をいかに実現するのか。中国企業製品の流入が激しい中、ペルー製造業の方々は日本のものづくり発想から学び、自分たちの将来の姿を描き始めようとしている。日本に帰ってきてから、賞味期限偽装やその他の問題が報道されるたび、ペルーで聞いた「手本」という言葉が筆者の身体にチクチクと刺さってくる。日本が育てているものづくり文化は、海外から大きな期待を持って見つめられているんだと、日本製造業の方々に改めて考えてほしいと思う。

リマ市内で心踊ったことがある。初代シビックが現役タクシーとして走っていた。走っていたのだ。「乗りたい!」と駆け寄ったが、間に合わなかった。他にも、もう日本では現役バリバリの姿でお目にかかることも難しい車に出会い、興奮したものだ。中古車が主流のペルーでは、日本車が大人気だという。車の話を現地で聞くたびに、日本車は素晴らしいと、絶賛する声があった。ペルーには乗用車工場がないので、新車販売はすべて輸入車なのだが、それも現在伸びているようだ。まだまだ新車を購入する層は少ないのだが、それにしても中古車もたらす顧客満足は高く、整備しながら大事に乗ってもらっているようで、また、それに応え続ける日本車の凄みをみた。中古車寿命の長いことはメーカーにとって喜んでいいものかどうか、悩むところなのだが、日本を手本にしたいと思うような啓蒙素材が街中で走り回っていると考えると、冥利に尽きるのではないか。

ただし、輸入車にしても家電製品にしても、日本企業がペルーのニーズを捉えた製品投入をしているかといえば、そうではなさそうだ。白物家電はそれが顕著に出た結果だろうな、とみている。以前にアジア域内にみる家電メーカーの技術信仰といった話を書いたが(「ものづくりアジア紀行 第十三回 家電メーカーは技術信仰から脱却できるか アジア域内での販売」『赤門マネジメント・レビュー』6(3), 79-84. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-3.html>)、ペルーでは技術信仰というよりも、ちょっくら「ほったらかし」感が見え隠れする。白物家電で日本企業製品に人気がないのはなぜか、実はここから学ばないといけないことも大きい。白物は世界各国・地域で嗜好に大きな違いのある商品だ。ペルーまで手が回らない、あるいは市場規模が小さいといったこともあるだろう。LGの冷蔵庫なんかを見ていると、ちょっとした工夫が受けているようだ。日本企業の商品に憧れる客層が多いと聞いた中、もう少し、ニーズの取り込みや市場に近づく努力があってもよいだろう。これは白物だけではなく、あらゆる製品に対して発せられているペルーからのメッセージであるように感じる。ペルー製造業で日本企業の現場管理やものづくりの姿を手本にしようと方々がいる。その一方で、中古車以外、白物やその他で日本企業の「製品」が身近に感じられない状況は、寂しい。

おわりに

ペルー製造業が抱えている危機感と夢の中で、日本のものづくりを手本にしたい、との想いに触れてきた。メキシコでも、同じ想いに触れた。世界から、日本のものづくりが期

ものづくりアジア紀行

待されている、学ぼうとする方々がいる、そのことを自覚することは大事だ。手本となっている以上、自分たちは何をしなければならないのか、を考えることになる。

ペルーやメキシコで見聞きしたことを、多くの日本の若い世代にも伝えていきたい衝動にかられている。身近にあるんだから、もっと日本のものづくりに目を向けて、勉強しましょうね、と。また、ペルー製造業が活性化していく中で、「そういえば日本のものづくりってこともあったなあ」と現地の方々が過去の遺物だと感じることはないように、常に手本となり続ける姿を日本製造業の方々に示し続けてもらいたい。

今回、マチュピチュにもナスカにも行ってないと友人らに話すと、「何しに行ってきたの」と言われるが、筆者には古代遺跡以上に収穫の大きかった中南米であった。



謝辞

今回、財団法人海外技術者研修協会（The Association for Overseas Technical Scholarship、略称 AOTS：エーオーティーエス）の日本人スタッフの方々、またメキシコ、ペルー、ブラジル、アルゼンチンの研修及び同窓生の方々には暖かいご支援をいただきました。また、熱い議論を交わさせていただき、その中でも日本のものづくり思想が中南米でどのように考えられているのか、中南米の製造業をどのように見ているのか、大いに学ぶことや収穫がありました。御礼申し上げます。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 6巻12号 2007年12月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>