

# 特集にあたって<sup>†</sup>

兼子 毅\*

## 1. はじめに

1985年のプラザ合意以降、日本円の対ドルレートは基本的に「円高」で推移することとなった。原料や食料品などの輸入に関しては調達価格が安くなる一方、日本国内で生産された付加価値の高い製品の輸出に関しては、ドルベースでの価格が高騰するという負の影響が生じる。グローバルなサプライ・チェーンの整備という観点から積極的に生産拠点を海外に設置してきた企業も、そうでない企業も、こぞって生産のグローバル化を進めなければ生き残れない状況になった。

しかしながら多くの企業が、海外生産で多くの困難に直面することになる。それには、現地の制度や法律の違い、国民性の違いなど多岐にわたる。中でも一番大きな悩みの種は、「最新鋭の生産設備を持ち込んだとしても、日本国内と同様の質や生産性が達成できない」という問題である。

多くの企業がこの難問に立ち向かう中で、いつしか「マザー工場」という言葉が聞かれるようになってきた。グローバル・サプライ・チェーンとは別の視点で、国内工場や海外生産拠点にそれぞれの役割を与え、それらの関係を構築するときの、象徴的なネーミングであった。

「マザー工場」という言葉が使われるようになって20年以上経過し、多くの企業が「マザー工場」なるものを稼働している。しかしながら、「マザー工場」がどのような役割を担っているのか、あるいは目指し

ているのか、は企業によってさまざまである。あちらこちらで「マザー工場」という言葉が使われているけれど、そもそも「マザー工場」とは何なのだろう。このような素朴な疑問が出発点であった。

「マザー工場」の定義を明らかにするというよりも、各社の具体的な取り組み事例を通じて、海外進出に関する問題点の整理や、海外と国内との役割分担の姿などについて様々な観点から議論したい。このような狙いで、2015年9月8日、第154回シンポジウム「日本企業の海外進出とマザー工場の果たすべき役割・意味」を開催した。本特集は、このシンポジウムでの基調講演や事例発表をしていただいた方々に再度お願いし、原稿の形でまとめなおしていただいたものである。

## 2. 特集の構成

### 2.1 日本企業におけるマザー工場の役割と今後の研究課題

兵庫県立大学の山口隆英教授には、1994年以降進めてきた調査研究の概要とその後の発展について、わかりやすくまとめていただいた。海外進出が始まった当初は、日本国内の生産現場で蓄積されていた組織ルーチン（組織が様々な活動を通じて蓄積していった無形の知識）を、海外工場の従業員を受け入れて教育・訓練を行う、国内における生産に従事させるなどを通じて海外の進出先に移転する仕組みとして機能していた。やがて、それらの活動の中から、暗黙知を形式知化する活動や、マザー工場の従業員を現地に派遣して、現地工場で組織ルーチンを共同化するなど、より幅広い活動の場として、マザー工場がとらえられるようになってきた。

今後は、複数の海外拠点を支援するセンターとしての役割、日本の空洞化の次に来るものとして日本にお

<sup>†</sup>平成28年6月2日 受付

\*東京都市大学 知識工学部 経営システム工学科  
連絡先：〒158-8557 世田谷区玉堤1-28-1(勤務先)

ける生産の復活と海外拠点からの知識逆流など、新しい動きと課題が生まれてきている。

## 2.2 グローバル化における本国拠点の役割の変化

ダイキン工業の長谷川功氏、山野浩氏には、2000年以降のダイキン工業のグローバル展開の中で、本国拠点がどのようにふるまってきたか、その役割がどのように変わってきたかをまとめていただいた。市場の近くに生産拠点を構えるという当初の戦略から、企業買収、合併、提携などによる規模拡大、普及型製品市場への参入などを相次いで進めてきた。その中で、市場拡大に伴う顧客ニーズの多様化、現地メーカーなどとの価格競争、新興国市場でのスピード展開などが課題として浮かび上がり、それらに応じて国内拠点の機能の見直しが進められてきた。

今後は、海外支援機能と先行技術開発機能の分離、不具合是正活動の高速化、生産技術者の育成などが取り組むべき課題となっている。

## 2.3 リコーにおけるマザー機能の役割と意味

リコーインダストリーの武田仁氏には、1970年代から進めてきた海外生産拠点の設立から紐解き、リコーにおける国内生産拠点のマザー機能の役割変化についてまとめていただいた。当初は日本が持つ技術や知識の現地移管、あるいは問題発生時の解決支援が主たる機能であった。1990年代に入り本格的な海外生産への移行が進み、日本国内の役割は、高技術製品、金型、主要機能部品の生産などに集中し、グローバルな分業が進むようになってきた。

リーマンショック以降、さらに積極的なリスク分散を進める中で、企業理念など根幹にかかわる考え方が共有できていなかった、生産システム全体を見渡せる技術者がいなくなってしまう、などの問題点が顕在化した。これらの課題を解決するため、新しい取り組みが始まっている。

## 2.4 日産自動車のグローバル生産と日本のモノづくりの役割

日産自動車の久松太久司氏には、1990年以降一気に拡大した日産自動車の現地生産を支える様々な取り組みについて解説していただいた。モノづくりの原理原則や標準的な作り方を形式知化し、積極的に海外拠点に伝達する活動を続けている。生産の現地化を進めるため、指導的役割の人材育成、新車立ち上げの試作などを集中化し、ノウハウの蓄積を図るとともに、緊急支援のための人材を現地に迅速に派遣できるような仕組みを作った。そもそも日本で自動車を生産することの意味を問い直し、モノづくり革新の先陣を切ること、グローバル事業展開の支援、国際的な生産分業における高いフレキシビリティの確保などが、日本の強みとして浮かび上がってきた。

## 3. むすび

新興国の経済発展に伴う現地生産の拡大、円高による海外拠点への生産の振替などを通じて、日本企業の海外生産比率は以前にもまして高くなっている。その中で、日本におけるモノづくり拠点の役割や位置づけ、海外拠点との関係に関して、様々な試行錯誤が行われてきた。いずれ日本の拠点も数ある生産拠点の一つと位置付けられるような、本当の意味でのグローバル化、無国籍化、ボーダーレス化が進んでいくのかもしれない。しかしながら、本特集で取り上げたような様々な企業の取り組みを通じて、日本におけるモノづくりの、世界におけるレゾン・テートルが明らかになっていくのではないだろうか。

本特集が、日本におけるモノづくりの役割や位置づけ、価値について、もう一度考えるきっかけとなれば幸いである。

最後に、年度末という多忙な時期に原稿の締め切りを設定したにもかかわらず、遅滞なく原稿が集まり、編集担当として大変楽をさせていただいた。改めてご執筆された著者の方々に謝意を表したい。