

## アフリカにおける日本企業の事例研究 III

著者	公文 溥[編著], 糸久 正人[編著]
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ
巻	215
ページ	1-97
発行年	2019-10-02
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00022375">http://hdl.handle.net/10114/00022375</a>

公文 溥・糸久正人 編著

---

アフリカにおける日本企業の事例研究 III

2019/10/02

---

No. **215**

Hiroshi Kumon and Masato Itohisu (Eds.)

---

Case Studies on Japanese Companies in Africa III

October 2, 2019

---

No. **215**

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキング・ペーパーシリーズ  
タイトル「アフリカにおける日本企業の事例研究・全 15 篇」、公文溥・糸久正人編著

アフリカにおける日本企業の事例研究の掲載にあたって

## 1. 調査研究の課題と事例

アフリカにおける日本企業の事例研究を報告することが本ワーキング・ペーパーシリーズの目的である。これはすでに出版した研究書の基礎データとなる事例集を記載するものである。すなわち公文溥・糸久正人編著（2019）『アフリカの日本企業—日本的経営生産システムの移転可能性—』時潮社、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター叢書 18 の基礎データとなる事例集である。

調査研究の課題は、アフリカへの日本的経営生産システムの移転可能性である。アフリカの日本企業を対象とした事例研究は限られており、日本の経営生産システムの移転可能性に焦点を絞った研究は皆無である。この観点からみて 15 編はそれぞれ大変興味深いケース分析となっており、貴重な事例報告になると言える。

われわれ日本多国籍企業研究グループは、2009 年度から足掛け 8 年にわたってアフリカにおける日本企業の調査研究を行った。その詳細は上記書籍の第 1 章に記載したとおりであるので、ここでは再説をさける（公文・糸久, 2019 : pp. 30-51）。

当研究グループは、日本の企業が本格的に海外進出を開始した 1980 年代の半ば以降、日本的経営生産システムの海外移転可能性を調査課題として現地調査を繰り返し行っている。最初は、大量生産方式の故郷である米国の日本企業を対象として現地調査を行った。それ以降、アジア、欧州、中東欧、中南米と調査研究の対象を広げた。そして今回、アフリカを対象とした。アフリカ諸国は 1960 年代に政治的に独立した。独立後、工業化を始めたかに見えたが、長い経済停滞の時期を経過した。それでも 2000 年代に入り天然資源産業の経済活動の活性化を受けてようやく経済成長過程に入った。日本企業はアフリカの独立後相次いで進出したが、その後の停滞期に撤退したケースが多い。それでも 2000 年代には、新たに進出するケースが増加した。本シリーズは、それらの事例を報告する。

## 2. エビデンスとしての事例報告

ここで、貴重な事例報告になるという意味を説明しておきたい。われわれの調査によれば、アフリカへの日本的経営生産システムの移転は可能である。この移転可能であるというわれわれの調査研究の成果を、事例が示すのである。個別企業の事例は、その強力なエビデンスとなるからである。

もちろん日本の要素の 100%が移転できるというわけではない。日本的経営の要素と現地の要素が混ざり合うハイブリッドの形を取る。アフリカの工業基盤は大変弱い。実例を一つ示す。ナイジェリアの本田技研はオートバイを生産し販売している。ところが、部品は全量

輸入に依存する。現地で調達していないのである。それでも工場経営特に現場従業員の技能形成や品質管理に関しては、日本の熊本製作所をモデルとしてそれなりの成果をあげているのである。外部の経営環境要因は、日本方式の移転に支持的ではないが、組織内部においては日本方式を移転することが可能なのである。さらに言えば、雇用される現地人従業員は柔軟に日本方式を受容するし、それを阻止する制度はない。

もう一つ移転の積極的な事例を簡潔に指摘しておく。アフリカにおいて製造業の産業クラスター、特に国際競争力のある産業クラスターを見ることはまずない。そんななかで、南アフリカ共和国の自動車産業は珍しく完成品を輸出しており、部品は半分近くを現地で調達している。その自動車組み立てを担うのは、日米欧の自動車企業である。面白いのは日米欧の自動車企業が揃ってリーン生産を導入しているのである。そして部品メーカーもまた日本方式を採用している。以上は、事例報告の一例である。

### 3. 15 の事例

われわれは、アフリカ全域の日本企業を訪問した。同時に現地企業、欧米企業、中国企業なども訪問した。ワーキング・ペーパーで取り上げるのは 15 の事例である。主として日本企業であるが、ドイツ企業と中国企業も入っている。本シリーズでは 15 の事例を 3 つに分けて掲載することにする。

#### (1) 南アフリカの事例 (その 1)

上に述べたように南アフリカの自動車産業は大変面白い。そろってリーン生産を導入しているからである。日本企業としては、トヨタ自動車と部品メーカーの矢崎総業 (HESTO) を、そしてドイツの完成車メーカーとしてメルセデス・ベンツと BMW を取り上げる。トヨタ自動車と矢崎総業の 2 社は、積極的に自社の方式を移転した。ドイツの 2 社は、日本方式を多様なルートで学びながら導入した。

#### (2) 南アフリカの事例 (その 2)

南アフリカは日本企業が最も集中して進出する国である。それらのなかから関西ペイント、サンエース、住友商事を取り上げた。さらに中国企業の海信を取り上げた。そしてザンビアの日立建機と現地政府機関である生産性本部もここで取り上げる。日立建機は JICA による日本方式の教育訓練を受けており現地政府機関である生産性本部は日本の協力により日本方式の教育訓練を実行している。

#### (3) 東部・西部・北部アフリカの事例 (その 3)

東部のケニアから本田技研と東洋建設を、西部アフリカのナイジェリアから本田技研と中国企業の金帝靴業の 2 社を取り上げる。そして北部アフリカからチュニジアの YKK の事例を取り上げる。なお、われわれは、『赤門マネジメント・レビュー』にアフ

リカの日本企業の事例を掲載したことがある（注）。本シリーズはそれに続くものである。

脚注：当グループは、『赤門マネジメント・レビュー』に、2009年と2010年のアフリカ調査でえた個別企業の事例を発表した。第11巻9号（2012年9月、ものづくり紀行第62回）から第12巻3号（2013年3月、ものづくり紀行第79回）を参照されたい。さらに同じく『赤門マネジメント・レビュー』に、調査研究の中間的なまとめを発表した。12巻12号（2013年12月、研究ノート、795～840頁）を参照。本ワーキング・ペーパーシリーズでは、それ以降の調査研究で得た情報のうち、面白い事例を選んで掲載することにした。

編者記



### アフリカにおける日本企業の事例研究 III

ケニアの二輪車市場に挑むホンダ・ケニアのハイブリッド経営 …………… 兪 成華・銭 佑錫

東洋建設のケニアにおける海外事業展開と日本的経営・生産システム … 銭 佑錫・兪 成華

ナイジェリアの本田技研工業 …………… 公文 溥・銭 佑錫  
—品質重視の工場管理—

ナイジェリアにおける中国民営企業のハイブリッド経営に関する研究 …………… 兪 成華  
—金帝靴業（ナイジェリア）有限公司の事例—

YKK のチュニジア関連会社 …………… 山崎克雄・郝 燕書  
—人的資源管理の特色に関する考察—



## アフリカにおける日本企業の事例研究 I

(ワーキングペーパー No.213)

- 南アフリカのトヨタ自動車 ..... 公文 溥  
—生産システムの漸進的移転—
- 南アフリカにおける日系自動車部品ハイブリッド工場 ..... 苑 志佳・山崎克雄  
—HESTO の事例を中心に—
- リーン生産を導入するメルセデス・ベンツ・南アフリカのケース ..... 公文 溥・糸久正人
- BMW・南アフリカ工場 (BMW SA Plant) ..... 安保哲夫  
—ドイツ・プレミアム車メーカーによる「日本的生産方式」への取り組み—

## アフリカにおける日本企業の事例研究 II

(ワーキングペーパー No.214)

- 関西ペイント・南アフリカ (Kansai Plascon: KPAL) ..... 安保哲夫  
—意図せざる「日本式」の移入?—
- 海外売上が 90% というわが国の中堅化学メーカー・サンエース ..... 島田明男  
—南アフリカの工場に海外展開の成功要因を探る—
- 南アフリカにおける総合商社の資源開発 ..... 島田明男  
—住友商事のアソマン社への投資事例—
- 南アフリカにおける中国電機企業の現地生産 ..... 郝 燕書・劉 興林・時 晨生  
—海信集団会社の事例—
- 現地政府による日本型生産方式の導入 ..... 宮地利彦
- 日立建機アフリカ ..... 宮地利彦  
—南部アフリカにおける建設・マイニング機械の販売・顧客サポート拠点—

# ケニアの二輪車市場に挑むホンダ・ケニアのハイブリッド経営

兪 成華 公立鳥取環境大学経営学部准教授  
銭 佑錫 中京大学経営学部教授

## 要旨

本稿の目的は、ホンダ・モーターサイクル・ケニアという特定のケースを研究することによって、日本の生産システムのケニアへの移転可能性について考察することである。まずは、ケニアの主な経済動向と二輪車市場の現状について分析した。次に、ホンダ・モーターサイクル・ケニアに対する工場見学とインタビュー調査に基づいて、日本の生産システムのケニアへの移転可能性について述べている。最後に、ケニアでビジネスを展開しようとする日本企業への若干のインプリケーションを述べた。

キーワード：ケニア、日本的経営、生産システムの移転、教育訓練

## Abstract

The purpose of this paper is to examine the transferability of the Japanese production system to Kenya by studying the specific case of Honda Motorcycle Kenya Limited. Firstly, the major economic features and the two wheeler market of Kenya are analyzed. Secondly, the main findings about transferability of the Japanese production systems to Kenya are presented and discussed based on the factory tour and interview survey of Honda Motorcycle Kenya Limited. Finally, some implications for Japanese companies who are going to start a business in Kenya are mentioned.

**Keywords:** Kenya, Japanese-style Management, Production System Transfer, Education & Training.

## I. はじめに

2016年8月に第6回アフリカ開発会議（TICAD: Tokyo International Conference on African Development）がケニアの首都ナイロビで開催された。日本政府が主導し、国連、国連開発計画（UNDP）、アフリカ連合委員会（AUC）、世界銀行と共同で開催される同会議がアフリカで開催されたのは今回が初めてである。初のアフリカでの開催地がケニアであったことはアフリカ大陸におけるケニアの高い位相を示すものとなった。比較的工業化が進んでいるケニアは東アフリカの玄関口として、これまでも製造業やサービス業などの日本企業の進出先として注目されていたが、今後その注目度はより一層高まることが予想される。

われわれ日本多国籍企業研究グループ（JMNESG）は、2015年8月25日に二輪車世界

シェア 1 位である本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）が 2013 年 3 月にケニアの首都ナイロビに設立したホンダ・モーターサイクル・ケニア（Honda Motorcycle Kenya Limited、以下、ホンダ・ケニア）を訪問し工場見学とインタビュー調査を行う機会を得た。なお、ホンダ・ケニアは 2013 年 12 月 17 日に放送されたテレビ東京の『ガイアの夜明け』でも「アフリカに町工場を！ホンダの新たな挑戦」として紹介されている<sup>1</sup>。本稿では、現地訪問による工場見学とインタビュー調査、『ガイアの夜明け』で紹介された内容、ホンダのホームページ、などを基に、ホンダ・ケニアのケースを記述するものである。主に、ホンダ・ケニアの販売戦略および工場運営の概要と同工場における日本的経営・生産システムの移転状況を明らかにするが、その前に、まずケニアの経済動向および二輪車市場の概況を紹介する。

## II. ケニアの経済動向と二輪車市場の概況

### 1. ケニアの経済動向

東部アフリカに位置するケニア（正式名称は、ケニア共和国）は、天然資源に恵まれた国とはいえ、豊富な鉱物資源に依存した偏った経済構造をもつ多くのアフリカ諸国とは違い、農業、工業、鉱業、観光業、など比較的バランスが取れた産業構造を持っている。コーヒー、茶、園芸作物、などの農業が産業の中心で、農業はケニアの GDP の約 25%、労働人口の約 60%を占める。面積は 58.3 万平方キロメートル（日本の約 1.5 倍）、人口は 2016 年基準で 4,540 万人（ケニア国家統計局）である。

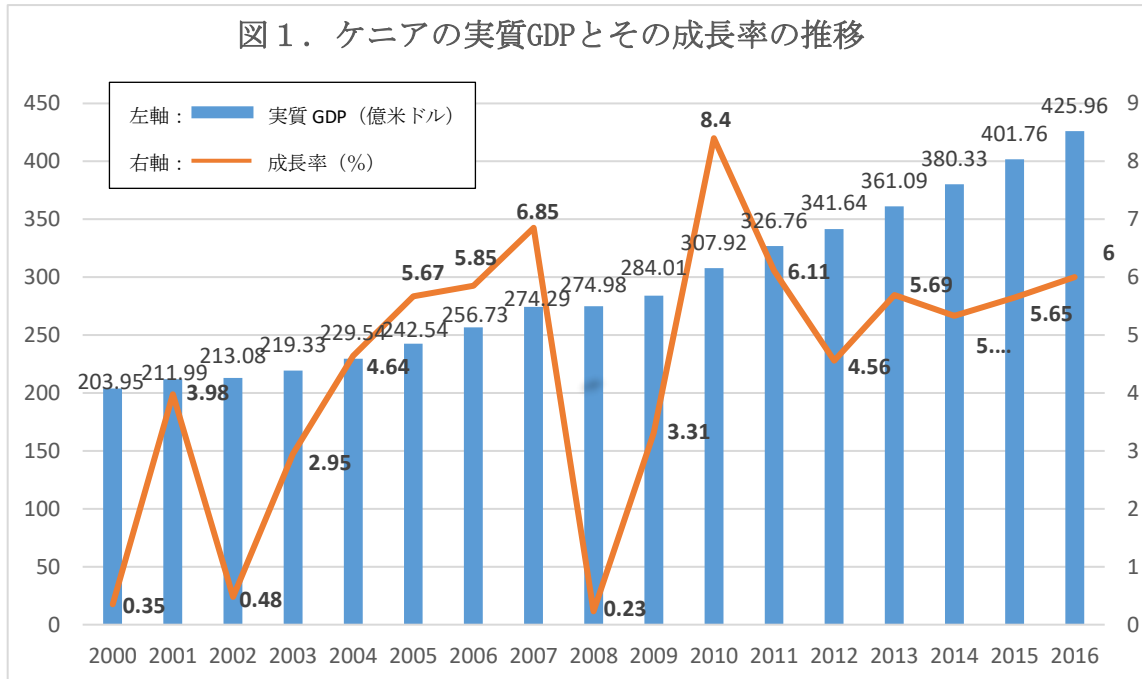
東部アフリカの優等生といわれるケニアは、東部アフリカにおける経済、商業、物流のハブであり、海外直接投資の流入も増加傾向が続いており、東部アフリカ地域においては最も優良な投資先となっている。図 1 で示すように、2016 年には GDP 国内総生産が 425.96 億米ドル（1 米ドル=100.807Ksh）に達し、ケニアは低中所得国の仲間入りを果たした。2009 年～2016 年におけるケニアの GDP 成長率は年平均 5.6%で、サブ・サハラアフリカで最も急速に発展している国と言われている。さらにケニアは東部アフリカ地域の GDP の 40%以上を占める最も有力な経済国でもある。

2008 年 6 月、ケニア政府は 2030 年までに中所得国入りを目指す長期経済開発戦略「Kenya Vision 2030」を公表した。そこでは 2030 年までにケニアを「全国民が高い生活水準を享受する産業中所得国」に変えるという目標を掲げている。具体的には（1）2030 年までに毎年平均経済成長率 10%以上の達成、（2）公平な社会発展と清潔で安全な環境社会整備、（3）民主的政治システムの持続を目指すとしている<sup>2</sup>。すなわち、「Kenya Vision 2030」は経済、社会、政治という 3 本の柱で成り立っており、特に経済の柱と関連しては、次の 22 年の間に平均 GDP 成長率 10%の達成を目標にした経済発展プログラムを通じて、すべてのケニア人に繁栄をもたらすことを目標にしている。この長期経済開発戦略が功を奏し 2008 年から 2016 年までの 8 年間、ケニアの実質 GDP 成長率は平均 5.6%の急成長を見せたが、いまだ目標とする 10%成長には達してないのが現状である（図 1）。

<sup>1</sup> [http://www.tv-tokyo.co.jp/gaia/backnumber4/preview\\_20131217.html](http://www.tv-tokyo.co.jp/gaia/backnumber4/preview_20131217.html)（2017 年 8 月 15 日アクセス）

<sup>2</sup> <http://www.vision2030.go.ke/>（2017 年 8 月 11 日アクセス）

図1. ケニアの実質GDPとその成長率の推移



出所：IMF (2017), World Economic Outlook.

以下は、ホンダ・ケニアでのインタビュー調査の際に得た情報である。ケニアの平均年収は、2013年のフォーマルセクター基準では50万Ksh/年であるといわれるが、より所得が低いプライベートセクターまでを含めると約10万Ksh/年くらいになるであろうと予想されているという。最低賃金は2015年基準で10,955~24,719Kshである。2015年1月に12%増しの改定が行われたそうだ。失業率は推定で30%以上(2013年)、識字率は87.4%であるという。就学率は初等教育82.8%、中等教育50.0%、高等教育4.0%、大学0.4%である。一人当たりGDPは2014年現在で9万Kshである。

## 2. ケニアへの海外直接投資

ケニア国家統計局 (Kenya National Bureau of Statistics) の『Economic Survey 2016』によると、2015年の対内直接投資額は1,458億7,780万Kshで、前年比21.1%増となった。ケニア投資庁 (KenInvest) のデータを基に集計した2015年の新規投資申請件数は前年比2.3倍の249件で、新規投資申請額は3.7倍の2,082億4,370万Kshであった。最大の投資分野は建設・不動産で、申請額は全体の63.1%を占めている。建設や不動産の開発ブームを背景に、大型投資の申請が全体の申請額を押し上げた形である。国別では、南アフリカ共和国 (以下、南ア、1,181億7,820万Ksh) とアイルランド (454億5,050万Ksh) の上位2カ国が全体の78.5%を占めている (JETRO, 2017a)。南アは大型の不動産開発に対する投資が、アイルランドは鉱業分野に対する投資が目立った。日本はODA事業として、「モンバサ港開発事業フェーズ1」を2016年3月に完成した。国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency: JICA) は、ケニア港湾公社との間に「モンバサ港開発事業フェーズ2」を2015年3月に調印し、2019年6月に完成する予定である。

国別の投資申請件数では、中国が最も多い。インフラ事業のみならず、二輪車の組立製

造、農産物の生産・輸出、ビニール袋や鉄鋼製品、皮革製品の製造、物流など、さまざまな分野で投資が増えている。廉価な中国製衣服、電化製品、日用品がケニア市場に流れ込み、ケニア人の日常生活に浸透している。次に申請件数が多いのは米国で、情報通信技術（ICT）、卸売り・小売り・貿易、サービス業、製造業など多岐にわたる。英国のフィナンシャル・タイムズ（FT）のデータによると、ゼネラル・エレクトリック（GE）は、2015年7月に医療機器のサービスセンターをケニアに開設している。

日本企業のケニア進出は徐々に増加しており、進出分野も多様化している。日系企業総数は52社である（外務省,2017）。特に自動車分野において、2016年日系企業の販売台数は合計1万218台と全販売台数の75.5%を占めていた（JETRO, 2017b）。これは、資本関係はないが、モンバサに位置する現地企業 AVA 社において多くの日本車が KD（Knock Down）生産されていることに起因する。2013年3月にはホンダがケニアの首都ナイロビで二輪車製造の新会社を設立し、同年10月に二輪車を生産・販売し始めている。ヤマハ発動機も2015年9月に豊田通商ケニアの敷地内で二輪車の組立生産を始めた。また、建築材料・住宅設備機器メーカーの LIXIL が2015年1月に支店を設立し、節水型トイレの販売を開始した。豊田通商は、ケニアの農業事業全体の発展につながる肥料製造事業の実現に向け、2015年9月から配合肥料工場の建設を開始し、2016年8月に完工している。あずさ監査法人は、現地で有力な KPMG ケニアに日本人の公認会計士を出向させ、日系企業の進出支援および税務会計、企業の合併・買収（M&A）などのサポートを進めている（JETRO, 2017a）。また、「丸亀製麺」を運営するトリドールは、2014年4月にトリドールケニアを設立し、2015年3月に照り焼きチキンを売りにした「teriyaki JAPAN」1号店を、11月に2号店をナイロビにオープンした<sup>3</sup>。日清食品は2013年にケニアの「国立ジョモケニヤッタ農工大学（JKUAT: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology）との合弁でアフリカ人の味覚に合わせた即席麺の製造販売のための現地子会社を設立している<sup>4</sup>。

一方、日本の2016年の対ケニア貿易は、輸出額が前年比19.4%減の7億4,680万ドル、輸入額が16.9%減の5,820万ドルであった。日本の貿易黒字は19.6%縮小し、6億8,860万ドルとなっている。ケニア政府が2015年12月に物品税（Excise Tax）を以前の一律20%の定率課税から20万 Ksh の定額課税に変更したことで、最大の輸出品目である中古車輸出が急減したことが影響した（JETRO, 2017a）。

### 3. ケニアの二輪車市場における印・中・日メーカー間の競争

#### （1）ケニアの二輪車市場の現況

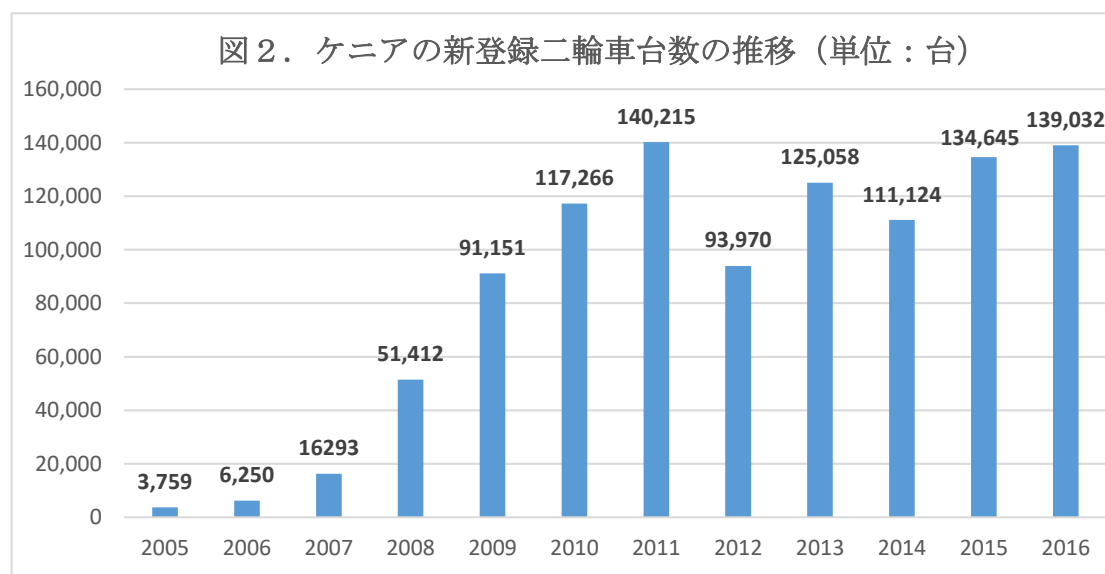
ケニアの二輪車市場は2016年現在約14万台の規模である（図2）。個人用の購入はわずかであり、「ボダボダ」と呼ばれる営業用バイクタクシーとしての購入が9割を占めている。現在、ケニアの二輪車市場では、中国とインドの二輪車企業が市場の90%以上を占めており、2013年3月と2015年9月にそれぞれ現地生産を始めた日本勢のホンダとヤマ

<sup>3</sup> 日本経済新聞電子版（2014/5/11付）[https://www.nikkei.com/article/DGXNASDZ09017\\_R10C14A5TJC000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASDZ09017_R10C14A5TJC000/)（2017年9月14日アクセス）参照。しかし、その後トリドールは2016年8月に「teriyaki JAPAN」2店舗の経営権を現地企業に移譲している（JETRO「世界のビジネスニュース」（通商弘報）（2016年10月19日）<https://www.jetro.go.jp/biznews/2016/10/7965d08835a2c284.html>（2017年9月14日アクセス））。

<sup>4</sup> [https://cdn.nissin.com/gr-documents/versions/2013/news/3123\\_pdf\\_1.pdf](https://cdn.nissin.com/gr-documents/versions/2013/news/3123_pdf_1.pdf)（2017年9月14日アクセス）

ハ発動機がインド勢・中国勢の先行企業に挑む構図となっている。ホンダ・ケニアでのインタビュー調査によると、インドのバジャジ・オートが約 25%、同じくインドの TVS モーターが約 25%、多数の中国メーカーが合わせて約 40%、ホンダとヤマハ発動機の日本勢が合わせて約 10%の構図であるという。

インド企業は東部アフリカに多い印僑をうまく活用して販売網を広げ、ケニア市場で順調にシェアを伸ばしていった。当初は輸出販売が主であった。インドの道路状況はケニアのそれとよく似ていて、インドの道路状況に合うような耐久性・載荷性で開発されたバジャジ・オート BOXER 100 cc はバイクタクシーとして大人気であった。バジャジ・オート、ヒーロー・モーターズと TVS モーターがインドで生産する二輪車は、中国製二輪車より良質で価格は中国製より若干高めだが、品質のいいものを求める層が増加している事もあり人気となっている。その後、ヒーロー・モーターズは 2013 年 7 月に複合企業のサミール・グループの自動車販売代理子会社であるライス東アフリカ (Ryce East Africa Ltd.) に生産・販売の委託を始めている (久野, 2017)。また、TVS モーターは 2013 年 7 月 30 日、ケニアのナクルに建設された工場が操業を開始したと発表した。同工場はケニア市場向けにデザインされた 2 種類の新型二輪車を生産している。



出所: Kenya National Bureau of Statistics, Economic Survey 2015,2016.

今まで日本の二輪車企業から技術移転を受けていた中国の二輪車企業は、2000 年前後から中国やアジアでの二輪車市場の成長鈍化を受け、最後のフロンティアと言われているアフリカ市場に完成車を輸出し始めた。長城、豪爵、力帆、幸福、重慶など中国の二輪車企業は、2006 年より完成車の輸出と現地組立生産でケニア市場に本格的に進出してきた。例えば、中国でのスズキの最大の代理店である豪爵はケニアの港湾都市のモンバサにあるアブソン・モーターズ (Abson Motors Limited) で 1 日 100 台以上の二輪車を生産している。中国製二輪車は、品質は落ちるが、ケニアの消費者の所得に合わせて価格を低く抑える戦略をとっている。また耐久性がよくないため、メンテナンスに必須な部品の供給、現地の

修理店の開拓などアフターサービスのネットワークを積極的に構築していくことによって、短期間で急速に市場シェアを伸ばし 2012 年頃には 50%までシェアを伸ばした時期もあった。

一方で中国やインドの二輪車企業に比べてケニアの二輪車市場に出遅れている日本企業は、中国からの部品調達、現地組立生産、アフターサービスの充実など様々な方策でケニアの二輪車市場を攻略し始めている。例えば、ヤマハ発動機は特約代理店を通じて、二輪車が故障した際のサポート体制を充実させている。さらに十分な在庫部品を供給することによって、質の高いメンテナンスや部品の取り換え費用を抑えられることをケニアユーザーにアピールしている。

### Ⅲ. ホンダ・ケニアの概要と日本的経営・生産システムの移転

#### 1. ホンダ・ケニアの概要

ホンダ・ケニアは、ホンダが 2013 年 3 月 25 日に更なる市場拡大が見込めるケニアに設立した現地法人である（図 3）。二輪車の生産と販売機能を備えている。完成品輸入の関税の影響で、輸入販売と現地生産では価格に 20%の差が出ることから現地生産に踏み切った。2013 年 10 月に生産を開始し、同年 11 月にはケニア国内向けに販売を始めている。従業員数は期間従業員を含めて 63 名で、うち正式な日本人駐在員は社長 1 名のみである。他に 3 名の日本人が南アフリカのホンダ・モーター・サザン・アフリカ (Honda Motor Southern Africa (Pty.) Ltd. : HSAF) から応援に来ていた。主に広告宣伝、販売店の開拓などマーケティングに関する業務を応援しているという。従業員 63 名の構成は、販売部門 25 名、生産部門 29 名、財務部門 2 名、管理部門 7 名の構成である。

図 3. ホンダ・ケニアの事務棟



出所: ホンダ・モーターサイクル・ケニアの HP (<http://ke.honda/en/motorcycles/company.html>)

ホンダ・ケニアの工場は、CKD<sup>5</sup> (Complete Knock Down)工場である。ケニアの首都ナイロビ市内の工業団地にある既存工場の建物を借りて、簡素な生産設備だけで生産を開始している。ホンダではこのような小規模市場の国や地域での現地生産のための簡素な設備による CKD 工場を KDP (かんたん・どこでも・パック) 工場と呼んでいる<sup>6</sup>。これによって工場の建設費は、通常に方法に比べて大幅に削減できたという。いわゆる、「小さく生んで大きく育てる」やり方である。CKD 生産用の部品は、中国の合弁企業である新大洲本田から輸入している。日本から輸入するのと比べると原価で約 20%の差があるという。このような KDP 方式による CKD 工場にしたことで、市場規模が十数万台と小さくまだ立ち上がりの時期にあるケニアの二輪車市場において、比較的少量の生産でも柔軟に対応でき、しかも迅速に進出することができた。

工場の生産能力は年産 2 万 5 千台である<sup>7</sup>。現在は、アフリカ仕様で開発された Ace CB125 とごく少量ではあるが SKD<sup>8</sup> (Semi Knock Down) 生産で XL125 の生産を行っている (図 4)。2014 年 4 月から 2015 年 3 月の実績で、生産台数 2,420 台、末販台数 2,403 台で、ケニアでのマーケットシェアは 2%であった。2015 年度には 9,000 台生産・販売で 8%のシェアを予想していた。(表 1)。

表 1. ホンダ・ケニアの概要

会社名	ホンダ・モーターサイクル・ケニア/Honda Motorcycle Kenya Limited
社長	Hirohide Ichikawa
設立時間	2013 年 3 月 25 日
生産開始	2013 年 10 月 30 日
所在地	Godown No.3, Road B, Off Enterprise Road,P.O. Box 3387_00506, Nairobi, Kenya
資本金	8.05 億 Ksh (1 Ksh=1.1 円)
出資比率	本田技研工業株式会社 99.9% ドクター・アイサック・カルーア氏 0.1%
事業内容	Ace CB125、XL125 等二輪車の生産・販売
生産能力	2 万 5000 台/年
従業員数	63 名 (内日本人社長 1 名、期間従業員 22 名) 【2015 年 8 月 25 日訪問時】

出所：ホンダ・モーターサイクル・ケニアの HP

(<http://ke.honda/en/motorcycles/company.html>) とインタビュー調査を基に筆者作成

<sup>5</sup> CKD：車の主要な構成部品を 1 から組み立てるだけでなく、ボディの塗装やシャーシの溶接など、部品製造以外の複雑な工程をすべて現地で行わせるもの。

<sup>6</sup> インタビューで聞いたのとほぼ同じ内容が日本経済新聞 (2013/3/27 付) 「ホンダ、ケニアで二輪組み立て 工場借り投資抑制」 [https://www.nikkei.com/article/DGXNASDD27019\\_X20C13A3EB2000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASDD27019_X20C13A3EB2000/) (2017 年 9 月 14 日アクセス) でも紹介されている。ただ、そこでは「どこでも簡単 KD パック」と紹介されている。

<sup>7</sup> インタビュー調査では、今のレイアウトで最大 4 万台まで生産可能であると言っていた。

<sup>8</sup> SKD とは、エンジン、足回り、駆動系統など比較的大きな構成部品があらかじめ組立て済みで、シャーシやボディなども塗装や溶接済みの状態で輸入され、現地ではタイヤをボディやシャーシに組み付けるなど、比較的簡素な組立て作業のみを行うものである。



ホンダ・ケニアはホンダにとって、南アフリカ、ナイジェリアに続き、アフリカにおいて3番目の現地法人となる。また、生産工場としては、ナイジェリアに続く2番目の生産拠点となり、ホンダのアフリカにおける二輪車の年間生産能力はナイジェリアと合わせて17万5000台になるという<sup>9</sup>。

## 2. ホンダ・ケニアの製品戦略と販売戦略

ホンダ・ケニアは現地市場のニーズに合わせた二輪車ビジネスを展開している。製造と販売を一体にしたことがホンダ・ケニアの最大の特徴でもある。ホンダのナイジェリア現地法人が2011年に発売した二輪車 Ace CB125 をケニア市場に投入した。この車種は現地のニーズ（主にバイクタクシー用）や道路事情などに合わせて、シートやサイド・ステップを長く設計して3人が乗れるようにしたり、泥が詰まりにくいタイヤを採用したりするなど、品質と燃費の良さ・積載性に徹底的にこだわって開発されたものである。

次は、販売体制の構築について説明する。ホンダがケニアの二輪車市場に進出した2013年には、ケニアの二輪車市場は中国製とインド製のバイクに先占された市場であった。インドのTVSモーターがケニア市場に参入したのは2000年、バジャジ・オートが参入したのは2008年であった。ケニアの二輪車ユーザーは手持ちのキャッシュの制限から安価な製品を購入する傾向にあるが、一方で耐久性や燃費を非常に重視しており、長い目でみた費用対効果を購入の際の判断材料とするケースは少なくない。インド製のバイクは、あまり壊れない、燃費が良い、ということで非常に評判が良かった。われわれが調査を行った2015年当時、ホンダのAce CB125の販売価格は95,000Kshであったが、これはバジャジ・オートの同クラスのバイクより若干安い価格設定であった。インド製の価格を100とすると、日本製が100、中国製が60-70の水準であるという。

図4. ホンダ・ケニアが生産している二輪車モデル



モデル①—Ace CB125

<sup>9</sup> 本田技研工業ニュースリリース（2013年3月27日）<http://www.honda.co.jp/news/2013/c130327c.html>（2017年8月15日アクセス）



モデル②－XL125

出所: ホンダ・モーターサイクル・ケニアの HP (<http://ke.honda/en/motorcycles/models.html>)

進出当初は世界のホンダということもあって若干の驕りがあったという。しかし、蓋を開けてみるとケニア市場はホンダ・ブランドを全く知らない市場であった。まずはホンダを知らせるための宣伝をする必要があるということで、2014年11月から本格的な宣伝活動を始め、そこから売上が急激に増加したという。ケニア市場は非常に保守的な市場で周りの人が買わないものは買ってくれない。そこで、まずは、ケニアの中でもバイクタクシーが多く集まるキタレという町で、ホンダ二輪車試乗会を開催した<sup>10</sup>。その場でホンダ二輪車を試乗することによって、優れた性能を体験し、理解してもらい、次の購入に繋げる作戦である。また、販売店や修理店で無料オイル交換や定期的な点検というサービスも提供している(図5)。当社の顧客は、ホンダ・ケニアによって正式に訓練されたディーラー技術者のサポートを受けることが確実です。さらに購入意思が強いユーザーには、ホンダ二輪車を3か月間無料で貸し出して試乗してもらい、品質の高さと燃費の良さを納得した上で購入できるようにするキャンペーンも開催した。このキャンペーンが結構効果があったという。現在、インドのバジャジ・オートの「Africa No.1」に対抗し、「World No.1」「Japanese Technology」という宣伝を全面に打ち出している。

次に、販売店の確保が急務であった。そこで、アフターサービスなしの販売店も認めるなど、販売店の基準を大幅に下げたという。インド企業の販売店は専売、中国企業の販売店は併売の形を取っているが、ホンダ・ケニアは店舗内を分けてさえくれれば併売も認める戦略をとった。販売店は順調に増加し、2015年われわれの訪問した時の販売店は24店しかなかったが、現在ケニア大都市をカバーできるように43店まで拡大している(図6)。

<sup>10</sup> 『ガイアの夜明け』(2017年12月13日放送)。番組の内容については、「TVでた蔵」  
<http://datazoo.jp/tv/%E3%82%AC%E3%82%A4%E3%82%A2%E3%81%AE%E5%A4%9C%E6%98%8E%E3%81%91/689003>  
(2017年9月12日アクセス)を参照。

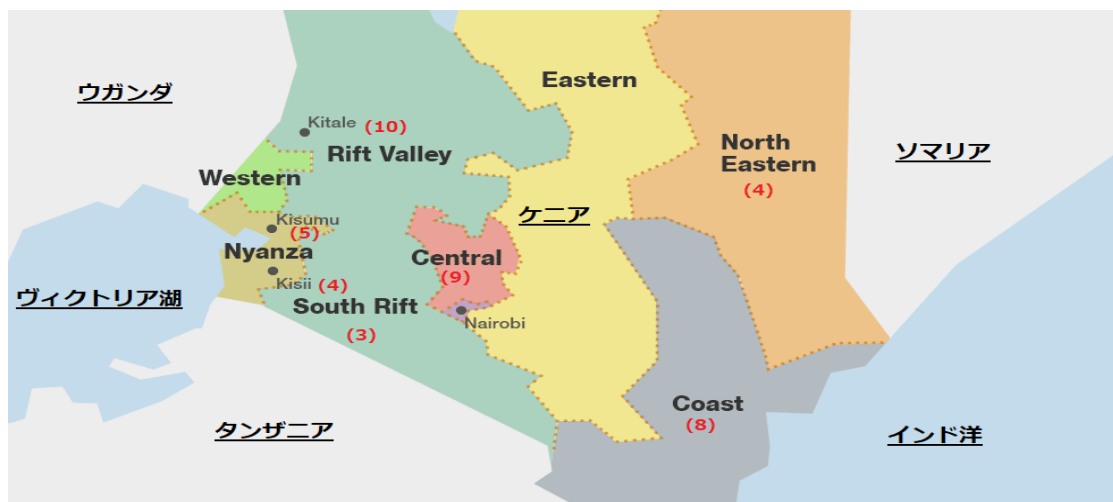
図5. ホンダ・ケニアのサービスクリニック（無料メンテナンス&オイルサービス）



出所：ホンダ・モーターサイクル・ケニアのHP (<http://ke.honda/en/motorcycles/service.html>)

ホンダ・ケニアは積極的に出店を進める一方で、ホンダ純正部品の在庫を十分に持つことで、販売店や地場の修理店に部品を迅速に供給できるような体制を構築している(図7)。特に田舎できれいな販売店を開設することを目指しているという。

図6. 販売店の地域分布状況





出所：ホンダ・モーターサイクル・ケニアの HP (<http://ke.honda/en/motorcycles/dealer.html>)  
を基に筆者作成

注：カッコ内の数字は販売店数

このようにホンダ・ケニアは、ケニアの二輪車ユーザーのニーズに応える、品質と燃費の良さ、積載性などの便利さを訴えるとともに、積極的な販売店の開拓とよりきめ細かいアフターサービスの実現を併行することによって、ケニア市場でのシェアを順調に伸ばしている。これはケニアにおける中国・インド製品の市場シェアを少しずつ切り崩していく証であるといえる。

図7. 販売店の様相と純正部品の在庫



出所：ホンダ・モーターサイクル・ケニアの HP (<http://ke.honda/en/motorcycles/service.html>)

### 3. 工場管理

以下では、ホンダ・ケニアでの工場見学とインタビュー調査の結果に基づいて、工場の概要について説明した後、日本多国籍企業研究グループ（JMNESG）が開発した「適用と適応のハイブリッドモデル」に沿って、生産現場の組織とその管理運営、生産管理、部品調達、参加意識、労使関係、親一子会社関係について順に説明する。

### (1) 工場の概要

ホンダ・ケニアの工場が CKD 工場であり、簡素な生産設備だけで生産活動を行っている KDP (かんたん・どこでも・パック) 工場であることは前でも述べたとおりである。工場は、部品ストックエリア、サブ・アッセンブリライン、メイン・アッセンブリライン (図 8)、完成車検査場、完成車ストックエリアで構成されている。工場建屋の外にはごく簡単な実走テストコースも設けていた。生産部門は総勢 29 名の構成である。現場管理・運営については、日本人社長が作業現場を全般的にコントロールしているが、工場長は現地ケニア人が務めていた。マザー工場は日本の熊本製作所である。

図 8. 工場現場の様相



出所: ホンダ・モーターサイクル・ケニアの HP (<http://ke.honda/en/motorcycles/company.html>)

部品ストックエリアでは、コンテナで運ばれてきた部品の開梱、仕分けを行い、台車に配膳してアッセンブリラインへと送り出す。5 名の正社員と 5 名の期間従業員が働いていた。勤務体制は 8 時間 1 シフトである。サブ・アッセンブリラインは 6 つのステーションで構成される。一つのステーションごとに一人の作業者が配置されている。メイン・アッセンブリラインは 5 つのステーションがあるが、ラインの両側でそれぞれ 1 名の作業者が配置されるので、結局は 10 ステーションがあることになる。アッセンブリラインはすべて手押しラインである。

### (2) 生産現場の組織と運営管理

生産現場の人員は、作業員、品質管理要員 (1 名)、チームリーダーで構成される。現

在、ホンダ・ケニアでは、チームリーダーとフォークリフトなど一部資格を要する職種を除き、すべての作業者が技能レベルに関係なく同じ賃金となっている。すなわち、作業者の職種区分は一つで、賃金差は全くない。今後ジョブ・ローテーション（JR）を通じて習得した幅広い知識・スキル、仕事別や経験年数などによって、内部昇進を実施する予定であり、これによる賃金差が出てくる可能性はあるという。ケニアには賃金制度と関連した詳細な法律はないという。

多能工化についてみると、単純な組立作業ではあるが、かなり実施されているように見える。サブ・アッセンブリラインの6つのステーションで働く6名の作業者のうち5名は6つすべてのステーションの作業が可能であるという。10ステーションあるメイン・アッセンブリラインで働く作業者は全員少なくとも4つのステーションの作業ができる。なお、サブ・アッセンブリラインとメイン・アッセンブリラインの全てのステーションの仕事ができる作業者も2-3名はいるという。ハンドル部分のワイヤはめ込み作業において、ある作業員は45~47の作業をこなしていた。定期的にジョブ・ローテーション（JR）も実施されていた。サブ・アッセンブリラインとメイン・アッセンブリライン間の相互移動も行っている。ただし、部品ストックとアッセンブリライン間のJRは行ってないという。個人別の星取表の掲示は準備中とのことであった。

教育訓練については、工場の稼働前と稼働後に分けて説明していく。2013年3月から立ち上がったこの工場では、10月からの生産開始に向けて現地作業員の教育をスタートした。7月下旬に熊本・大津町にある熊本製作所から約25年に渡り海外の工場を指導し約20か国で工場の立ち上げに携わってきたベテランがケニアに来て、1か月をかけて現地作業員の教育指導を行った。KDP工場であるということもあり、自動化設備は全く導入されておらず手作業の部分が多いため、その分しっかりと作業工程を覚えさせるのが重要であった。職人的な感覚が必要な前輪の組み付けを教えるのに特に苦勞をしたという。彼は熊本に戻った後のインタビューで、作業の手順をイラスト化し、気をつける点を細かく記した製作マニュアルを作り現地スタッフに手渡し、現地作業員が自ら考え技術を向上させるようにしたいと述べている<sup>11</sup>。生産が軌道に乗った後は、新しく雇用した期間従業員を中心に教育訓練を行っている。われわれが訪問した当時には7人の期間従業員がOff-Job Trainingで2週間の教育を受けていた。また、マイナーチェンジの際には、2週間にわたって午後2時に組立ラインをストップして、作業員全員に特別トレーニングを実施しているという。

スーパーバイザーは全員専門学校卒で、最初からスーパーバイザーとして採用されている。まだ、2年にも満たない工場なので、内部昇進のスーパーバイザーはいない。将来的には内部からスーパーバイザーに昇進できるようにしたいと言っていた。昇進は主に日本のホンダルールとケニアのルールを考慮しながら行う考えであるという。ケニアのルールは基本イギリス流（平等なルール）であるという。もちろん、その際には他の企業のガイドラインも参照する。スーパーバイザーの主な仕事は生産目標の達成、生産目標の作業員への通知、人員配置、などである。工場現場を管理する一方で、トレーナーとして一般作業員の指導も行っている。

<sup>11</sup> 『ガイアの夜明け』（2017年12月13日放送）。番組の内容については、「TVでた蔵」  
<http://datazoo.jp/tv/%E3%82%AC%E3%82%A4%E3%82%A2%E3%81%AE%E5%A4%9C%E6%98%8E%E3%81%91/689003>  
(2017年9月12日アクセス)を参照。

### (3) 生産管理

生産ラインの基本設計は日本から応援に来た人が行ったが、日々の運用や人員配置はケニア人の工場長が行っている。二週間の教育訓練を受けたライン作業者は、中国から輸入してきた部品を確認しながら、比較的単純な組立作業に取り組んでいる。タクトタイムは7.5分である。

工場内の作業治具は、日本の本社で設計し、ホンダ・インドで製造したものである。生産設備は、インド製30%、日本製30%、その他が30%である。フォークリフトはケニア製である。

品質管理は、組立ラインでの組立の前に作業者がまず部品のチェックを行うとともに、組立後は自分がやった仕事をチェックするようになっている。前の工程の仕事にチェックはしないが、もちろん不良を見つけたら知らせてくれる。メイン・アSEMBリラインの最後ではチームリーダーが品質チェックを行っている。なお、最終出荷品質を保証するため、最終検査場を設けている。最終検査においては、トレーニングセンターで厳しい訓練を受けた1名の品質保証(QA)部門の作業員(スーパーバイザークラス)が、中国の新大州本田で組み立てた二輪車見本を参照しながら、目視チェックなどの品質管理(QC)を行っている。もし欠陥が見つかったら、アSEMBリラインの作業者が来てその場で修理する。また、実際にガソリンを入れて、エンジンを点検し、指示器(前2つ、後2つ)、ヘッドライト、ブレーキランプなどの電気系統をチェックする。さらに工場建屋の外に設けられている実走テストコースで「8」の字走行テストを実施している。現在までのテストの結果については、合格率が100%になっている。もし部品に関連した大きな品質問題などがあった場合には、中国の新大州本田から日本人が来る。

生産設備のメンテナンスは、現状ではすべて外部の会社にアウトソーシングしている。総合的設備管理(Total Preventing Maintenance : TPM)で生産効率を高めるという考え方はあるという。しかし、一般の作業員はメンテナンス作業を全く行っていないし、今後も一般の従業員のメンテナンスへの関与を高める計画はないという。

### (4) 部品調達

ホンダ・ケニアでは、すべての部品を中国の合弁企業である新大洲本田から、週1回に1個コンテナ分が直接輸入している。部品の現地調達率は約2%である。グリースやクラッシュ・ガードのみを現地調達している。現地に部品サプライヤーは存在するが能力不足、つまり品質が問題だという。工場内の訓練だけでも手一杯で、現地サプライヤーに対する支援や技術指導にはまだ手が回らない状態ということであった。内製するにも今のボリュームでは設備投資などの採算が合わず、輸入に頼らざるを得ない。しかし、現在の価格をさらに下げるためには、部品の現地化が欠かせない。ホンダ・ケニアは部品の現調率を段階的に引き上げることを周到に計画している。具体的には、まず2017年までの第2ステージにはパイプ、メイン・スタンド、サイド・スタンド、ステップ、などのメタル・パーツを、続いて2019年までの第3ステージにはワイヤハーネスなど、さらに2021年までの第4ステージにはシートやバッテリーなどの現地調達を行い、部品の現地調達を順次に拡大していく。最終的にはすべての部品を現地調達するという目標を掲げている。特にエ

エンジンの早期現地生産の重要性を強調していた。

部品ストックエリアでは、主に中国から輸入してきた部品の不良品、数を厳しくチェックしている。不良品があったり、数が合わない場合、組立は完成しない。これは単に生産計画に影響を与えるだけでなく、調整にも多くの時間を費やすことになる。従って、部品ストックエリアでのチェック作業は極めて重要であるという。

#### (5) 参加意識

小集団活動は行っていない。改善提案活動も行っていない。また、この工場では整理・整頓・清掃・清潔・しつけという5Sではなく、3S（整理・整頓・清潔）に絞って活動を行っていた。従業員に対して、職場をより快適かつより安全なものにし、生産の効率化や品質向上を図る啓発活動に積極的に取り込んでいることも読み取れる。作業員の一体感と関連しては、統一した作業服がある。他は目標達成パーティの開催くらいである。情報共有の一環として各セクション・ミーティングとセクション間のミーティングなどの各種ミーティングがある。毎日5-10分の朝礼・終礼とラジオ体操を行っている。

#### (6) 労使関係

労働組合はない。従業員とは基本的に良好な関係を保っている。現場からの苦情は、まずスーパーバイザーに報告・相談し、さらにスーパーバイザーが工場長に報告するという手順で対処している。最近、現場の営業マンから給料を上げて欲しいという要求があったという。採用は、雇用エージェンシーに頼んで人員を送ってもらい、面接とスキル・チェック・テストを行う。最後には外見からの印象も考慮に入れて判断する。送られてきた人からの採用率が50%で、非常に慎重な選別をしていることが伺える。正規従業員と期間従業員は区別して採用しているが、期間従業員が他の部門の正規従業員になる内部昇進制度がある。正規従業員に対しては基本的に長期採用である。

#### (7) 親-子会社関係

ホンダ・ケニアはホンダ99.9%とケニア人0.1%の合弁企業である。ケニア人株主は会社立ち上げ時に工場の斡旋や地元政府との調整をしてくれた人で、会社の経営に参加していない。日本の熊本製作所がマザー工場で、工場の生産管理においては熊本製作所から直接指導を受けている。工場を立ち上げた際に、日本本社からの派遣者はラインマネジャーおよびアドバイザーとして現場で技術指導を行うとともに、日本本社とのやり取りの窓口の役割を担当していた。なお、工場の必要に応じて（大きな部品問題があったときなど）、中国の新大州本田の日本人が派遣されていることは大変興味深い。新製品の導入、新投資案や製品マイナーチェンジなど経営方針は日本本社に提案し、決裁される。一方で、すべての部品が中国で合弁企業である新大洲本田から直接輸入しているが、ホンダ・ケニアと新大洲本田の関係は、あくまでホンダグローバルの中に海外子会社間の取引関係である。もちろん、部品の注文・納期などの調整を行っている。



#### IV. むすび

ここまでホンダ・ケニアの工場経営を、「生産現場の組織と管理運営」、「生産管理」、「部品調達」、「参加意識」、「労使関係」、「親-子会社関係」という 6 つの側面から考察してきた。最後に、本稿では明らかになった点をまとめておきたい。

第一に、日本型生産システムの重要構成部分である生産現場組織に関わる諸側面は、ほぼそのままの形で積極的な導入を図っているが、現地人の特徴に合わせた修正・妥協を考慮しながらスムーズな運営を行っている。ホンダ・ケニアを立ち上げた際、日本のマザー工場から派遣されてきた日本人派遣者は現地ケニア人に生産現場における作業マニュアル、品質管理などを教え込んでいた。一方で、整理・整頓・清掃・清潔・しつけという 5S 活動ではなく、整理・整頓・清潔という 3S 活動を絞り込み、徹底的に実施している。工場を見学する際、生産現場は非常にきれいで、工具が整然に並んでいる光景はとても印象的であった。これからいかに維持・定着していくのかが今後の課題であろう。

第二に、アフリカに生産拠点を設けるのはハードルが高いといわれている中、今回のホンダの従来とは異なったケニア市場への進出方式をみると、新興国へ進出する際の新たなモデルの可能性を示唆するものである。ケニアの二輪車市場は現時点では決して大きな市場であるとはいえないが、今後ケニアの経済成長に伴って急速な需要が見込まれている。ホンダはケニアのような不確実ではあるが成長可能性の高い市場に素早く進入するために、「KDP」工場というやり方を実行した。すなわち、限定された地域市場規模においては、大量生産型の工場を作るのではなく、市場に見合う中小規模の生産拠点を非常に少ない投資額で作るという発想の転換である。投資総額を抑えつつスピーディに進出して、西アフリカのナイジェリアでの経験を活かしながら、ケニアの地域市場に適した車種・性能・品質・価格での二輪車を生産・販売するのは、ホンダにとって重要な試みであろう。

第三に、アフリカでビジネスを成功させるためには、地域社会への貢献が不可欠である。ホンダ・ケニアは現地生産工場を開設した。当然ながら、そこで働く現地人を雇うことによる雇用創出である。また日本的生産システムの得意分野であるジョブ・ローテーション、多能熟練工の養成や現地の人材の登用などの人材育成を促進し、地域の工業化に貢献している。一方で、農業国として知られているケニアですべての部品を中国から輸入して、組立生産を行うのはある程度で仕方がない側面もあるが、中・印の二輪車企業に対抗しなければならない事情やインフラの未整備、高い物流コスト、などを考えると、長期的な視点での現地サプライヤーの開拓・育成がビジネス成功のための一つのカギであるといえそうである。

#### 参考文献

Abo, T., ed. (2007) *Japanese hybrid factories : A comparison of global production strategies*, Palgrave Macmillan.

安保哲夫・公文博・錢佑錫 (2013) 「アフリカの日本的ハイブリッド工場 (2009/2010) — 中間的なまとめ —」 『赤門マネジメント・レビュー』 Vol. 12, No. 12, pp.795-840.

IMF (2017) 『World Economic Outlook』 国際通貨基金、2017年4月。

外務省（2017）「海外在留邦人数調査統計（平成29年要約版）」

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000260884.pdf>

Kenya National Bureau of Statistics, *Economic survey 2015,2016*.

小池純司・平本督太郎・アフリカビジネス推進事務局（2015）『アフリカ進出戦略ハンドブック』東洋経済新報社。

芝陽一郎（2011）『アフリカビジネス入門 —地球上最後の巨大市場の実像』東洋経済新報社

JETRO（2017a）『2017年版 ジェトロ世界貿易投資報告』日本貿易振興機構。

JETRO（2017b）「2016年主要国の自動車生産・販売動向」調査レポート、日本貿易振興機構。

久野康成（2017）「日本勢の動向は？ケニアの「二輪車マーケット」の現況」『新興国ビジネス業界地図——ラオス・ケニア・エジプト・ペルー編』幻冬舎 GOLD ONLINE

<http://gentosha-go.com/articles/-/8182>（2017年8月15日アクセス）。

付表：工場調査の概要

工場名	ホンダ・モーターサイクル・ケニア／Honda Motorcycle Kenya Limited
立地	Godown No.3, Road B, Off Enterprise Road,P.O. Box 3387_00506, Nairobi, Kenya
訪問日	2015年8月25日
企業側出席者	社長、生産部長、工場長、販売部マネジャー（3名）
訪問者	安保哲夫、山崎克雄、錢佑錫、兪成華



銭 佑錫、中京大学 経営学部教授  
兪 成華、鳥取環境大学 経営学部准教授

## 要旨

本稿では、東洋建設株式会社がケニアで行ったモンバサ港コンテナターミナル建設工事の事例を取り上げ、建設業の海外事業展開の様相を明らかにするとともに、その現場管理運営における日本的経営・生産システムの適用可能性について検討した。ケニアの東洋建設の事例は、既存の海外拠点がその後の海外進出のベースキャンプの役割を果たしていたという点で大変興味深いものであった。なお、建設業の場合、現地法人を設立せずプロジェクト・ベースで海外工事を行っていることから、日本的経営・生産システムの適用には限界があることも明らかにしている。

キーワード：ケニア、建設業、現地法人、プロジェクト・ベース、日本的経営・生産システム

## Abstract

In this article, we looked at the case of Toyo Construction Co., Ltd.'s construction of the Mombasa Port Container Terminal in Kenya. Through case study, we clarified the aspect of overseas business of the construction industry and examined the applicability of Japanese management and production system on site management in Kenya. The case of Toyo Construction in Kenya was very interesting in that existing overseas bases played the role of the base camp for further expansion overseas. We could also make it clear that, in the case of the construction industry, there is a limit to the application of Japanese management and production system, because overseas construction is carried out on a project base without establishing a local subsidiary.

Key Word: Kenya, construction industry, subsidiary, project base, Japanese management and production system

## I はじめに

本稿では、東洋建設株式会社（以下、東洋建設）が受注・完成したケニアのモンバサ港コンテナターミナル建設工事を題材にして、これまで国際経営研究の分野であり研究の対象とされてこなかった建設業の海外事業展開の様相を明らかにするとともに、その現場管理運営における日本的経営・生産システムの適用可能性について検討する。われわれ日本多国籍企業研究グループは2015年8月23日にケニア最大の貿易港であるモンバサ港で日本政府のODAによる港湾工事に携わっている東洋建設に対する現場視察とインタビュー

一調査を行う機会を得た。普段、製造業を主な研究対象とするわれわれ研究グループとしては大変貴重な機会であった。数少ない建設業の海外事業展開の事例であるという点で、学術的にも非常にユニークで価値のある事例であるといえる。

## II 東洋建設の海外事業展開

### 1. 東洋建設の概要

東洋建設の歴史は1929年に山下汽船と南満州鉄道の共同出資によって設立された阪神築港株式会社にまでさかのぼる。同社の設立目的は兵庫県西宮市鳴尾地先を埋立て工業用地および工業港を造成することであった。その後、海洋土木工事の請負事業を中心に順調に拡大を続け、1964年には東京証券取引所および大阪証券取引所の第1部に指定されている。また同じ年に現在の東洋建設株式会社に改称した。1970年代には建築工事へと事業領域を広げ、現在は、海上・陸上土木事業、建築事業、不動産業を営む、日本建設業界（住宅を除く）での売上ランキング20位の総合建設会社に発展している（表2）。なお、2018年3月決算の連結売上高は172,635百万円、従業員数は1,517名である<sup>1</sup>。

表1 東洋建設の概要

社名	東洋建設株式会社（英文名：TOYO CONSTRUCTION CO., LTD.）
創立	1929（昭和4）年7月3日
資本金	140億4,936万円
代表者	代表取締役社長 武澤 恭司
従業員数	1,196名（個別）、1,517名（連結）
株式上場	東京証券取引所市場第1部
事業内容	総合建設業（海上・陸上土木、建築）

出所：東洋建設『有価証券報告書』（第98期：平成29年4月1日～平成30年3月31日）。

東洋建設は、当初の設立目的が埋立ておよび港湾工事であったこともあり、海洋土木工事を得意とするという点にその特徴がある。1970年には日立造船臨海工事株式会社を吸収合併している。工事実績は、港湾・漁港、海岸、空港、エネルギー、廃棄物処分場、河川・ダム、道路、鉄道、上下水道、などに代表される多岐に及ぶ土木工事や建築工事があるが<sup>2</sup>、日本各地の港湾工事のほか、東京湾アクララインの川崎人工島、東京国際空港D滑走路、中部国際空港、関西国際空港2期空港島、などに代表される海上土木工事の売上が総売り上げの50%を超えている（図1）。海上工事だけでいうと、五洋建設、東亜建設工業、若築建設、などが競争社であるという。現在、五洋建設のシェアが最も大きく、東亜建設工業と東洋建設が2位圏だという<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 東洋建設『有価証券報告書』（第98期：平成29年4月1日～平成30年3月31日）。

<sup>2</sup> 東洋建設 HP 「工事実績 土木工事」 [http://www.toyo-const.co.jp/civil\\_engineering/civil-result](http://www.toyo-const.co.jp/civil_engineering/civil-result)、「工事実績 建築工事」 <http://www.toyo-const.co.jp/construction/const-result>（2017年9月23日アクセス）。

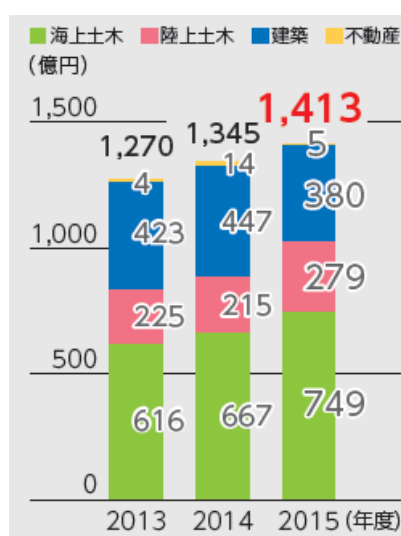
<sup>3</sup> インタビュー調査による。

表2 建設業界売上高ランキング(2015-2016年)

順位	企業名	売上高 (億円)	順位	企業名	売上高 (億円)
1	大林組	17,778	13	熊谷組	3,436
2	鹿島建設	17,427	14	西松建設	3,088
3	清水建設	16,649	15	東急建設	2,963
4	大成建設	15,458	16	高松コンストラクシヨン G	2,088
5	大東建託	14,116	17	奥村組	2,052
6	竹中工務店	12,843	18	東亜建設工業	2,002
7	長谷工コーポレーション	7,873	19	鉄建	1,712
8	戸田建設	4,926	20	<b>東洋建設</b>	<b>1,562</b>
9	五洋建設	4,915	21	福田組	1,540
10	前田建設工業	4,417	22	浅沼組	1,469
11	三井住友建設	4,149	23	大豊建設	1,468
12	安藤・間	3,792	24	青木あすなる建設	1,392

出所:『業界動向』『建設業界ランキング』。

図1 東洋建設の工種別売上高



出所:東洋建設『CORPORATE REPORT 2016』。

## 2. 東洋建設の海外進出

東洋建設の海外進出は、1972年にシンガポールでオイルターミナル建設工事を受注したのがその始まりであるという。同年12月にはシンガポールに営業所が開設されている。1973年には海外事業部(現、国際支店)を設置するとともに、フィリピンにマニラ営業所を開設した。1976年には、フィリピン・マニラに初の海外現地法人であるCCT Constructors Corp. (以下、CCT)を合弁で設立している。出資比率は40%であるが、経営は東洋建設が実質支配しており、連結子会社となっている。後に説明するように、このフィリピンを拠点国としたことが東洋建設のその後の海外進出に大きな役割を果たしている。1997年には、カンボジアにプノンペン営業所を、2004年にはベトナムにハノイ営業所を、さらに2006

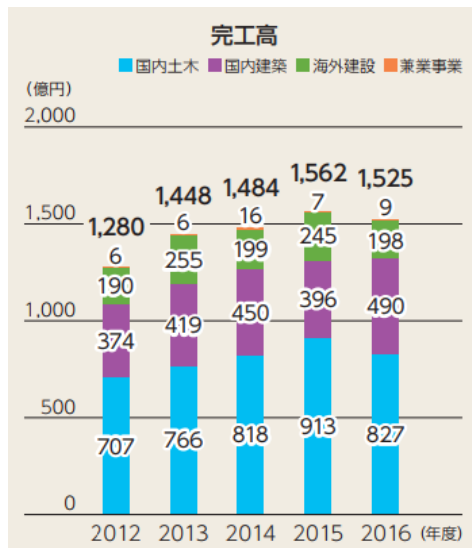
年にはインドネシアにジャカルタ営業所を開設している。2007年には海外事業部を国際支店とし、海外事業の強化を図った。2014年にはミャンマーにヤンゴン営業所を開設している<sup>4</sup>。

図2 東洋建設の海外ネットワーク



出所：東洋建設『CORPORATE REPORT 2017』。

図3 東洋建設のセグメント別売上高



出所：東洋建設『CORPORATE REPORT 2017』。

現在、国際支店の下には、マニラ営業所、ハノイ営業所、ジャカルタ営業所、プノンペン出張所、ヤンゴン営業所がある<sup>5</sup>。東洋建設の海外営業所の所在地を見ると、海外事業展開が主に東南アジア地域を中心に、特にフィリピンを中心に展開されてきたことが分か

<sup>4</sup> 東洋建設『有価証券報告書』（第98期：平成29年4月1日～平成30年3月31日）およびインタビュー調査による。

<sup>5</sup> 『東洋建設 HP』「会社案内 事業所」。

る（図2、表3）。ただ、2017年3月決算基準で東洋建設の海外建設事業の売上は19,879百万円で総売上の13%の水準に過ぎず（図3）、2018年決算基準でも海外建設事業の売上は20,691百万円で総売上の12%の水準にとどまっている。

表3 東洋建設の海外工事实績

国	工事名
フィリピン	ビサヤ地方緊急橋梁（P-4）工事、ピナツボ火山災害復旧事業 CP-4、ペトロンバタン海水取排水工事、キリノ橋（北部ルソン緊急橋梁工事）、パンタル橋（南部ルソン緊急橋梁工事）、ラオアグ河川改修事業、パッシング・マリキナ河川改修事業、バザール橋（農地改革橋梁）、カミギン砂防ダム、カセクナン灌漑水路、オルモック洪水対策事業、ミンダナオコンテナターミナル、ナボタス漁港、セブ埋立、オーロラ州記念病院
（CCT 施工）	本田技研フィリピン工場、富士電機フィリピン工場、日本電産フィリピン工場、東海理化フィリピン工場、バンダイナムコフィリピン工場、スズキフィリピン工場、ジェディックフィリピン工場、テキサスインスツルメンズフィリピン第5工場*、ピリピーナス花王プラント*、松下通信工業フィリピン工場*、ブラザーフィリピン工場*
ベトナム	カイメップコンテナターミナル、カイメップチーバイ国際港航路浚渫工事、カイメップ国際コンテナターミナル工事、ズンカット製油所（海水取排水工事）、JFE 商事ハイフォン工場、相川ベトナム工場、エムオーテックハノイ工場
インドネシア	タンジュンプリオク港緊急改修事業、タンジュンプリオク港緊急リハビリ工事、マラッカ海峡船舶航行安全システム2期、
シンガポール	セントーサ連絡道路、チャンギー国際空港（拡張事業）
マレーシア	ジョホールリンク橋梁
カンボジア	プノンペン森林センター
ケニア	モンバサ港コンテナターミナル開発工事

出所：『東洋建設 HP』「工事实績 海外工事」。

注：\*表示の工事については東洋建設の HP 上では CCT 施工になっていないが、会社関係者による原稿チェックの際に HP 上の表示に誤りがあることを指摘され、CCT 施工工事として分類している。

そのような中、2011年7月、東洋建設はケニア共和国ケニア港湾公社発注のモンバサ港開発事業のうち、「モンバサ港コンテナターミナル建設工事パッケージ1」を単独受注した。東洋建設としては初のアフリカ事業であるが、受注金額は約209億円、工期は48ヶ月でケニアはもちろん東アフリカ全体でも最大規模の港湾工事であった。この工事は、2012年3月に着工し、2016年2月に完成している<sup>6</sup>。

次章以降、この港湾工事について詳しく述べながら、東洋建設がこの工事を遂行した様

<sup>6</sup> 東洋建設ニュースリリース（2011年8月）。ただし、会社関係者による原稿チェックの際の指摘によって「パッケージ1 モンバサ港コンテナターミナル建設工事」を「モンバサ港コンテナターミナル建設工事パッケージ1」へと修正している。



子を日本的経営・生産システムの移転の観点から説明することにする。

### III モンバサ港コンテナターミナル建設工事

#### 1. モンバサ港開発事業

ケニアのモンバサ港は、首都ナイロビから南東方向へ約450Km離れているケニア第2の都市モンバサ市に位置するケニア唯一の国際貿易港である（図4）。ケニアの物流だけでなく、ウガンダやルワンダなどの近隣内陸国の物流を支える東アフリカ最大の港でもある。しかし、ケニアをはじめとする東アフリカ諸国の経済発展に伴い、同港が取り扱うコンテナ貨物量は目覚ましく増加した。2006年には年間48万TEU<sup>7</sup>であった貨物量が2010年には年間70万TEU、2014年には年間100万TEUまでに急増し、同港の貨物取扱能力をはるかに超える深刻な事態となっていた<sup>8</sup>。ケニア政府が2008年6月に発表した中長期開発戦略「Vision 2030」においてもモンバサ港の貨物取扱能力の改善は最重要事業として位置づけられていた<sup>9</sup>。

図4 モンバサ港の位置



出所：東洋建設ニュースリリース(2011年8月)。

そのような中で、日本政府のODA支援を受けて実施されたのが、「モンバサ港開発事業」における「モンバサ港コンテナターミナル建設工事パッケージ1」（以下、モンバサ港CT建設工事）である。日本政府の支援は日本の国際協力機構（JICA）を通じた円借款の形で実施され、本邦技術活用条件（STEP：Special Terms for Economic Partnership）が適用された。このため、入札資格は日本企業に限られていた。先述したように、東洋建設はこの工事を単独受注している<sup>10</sup>。

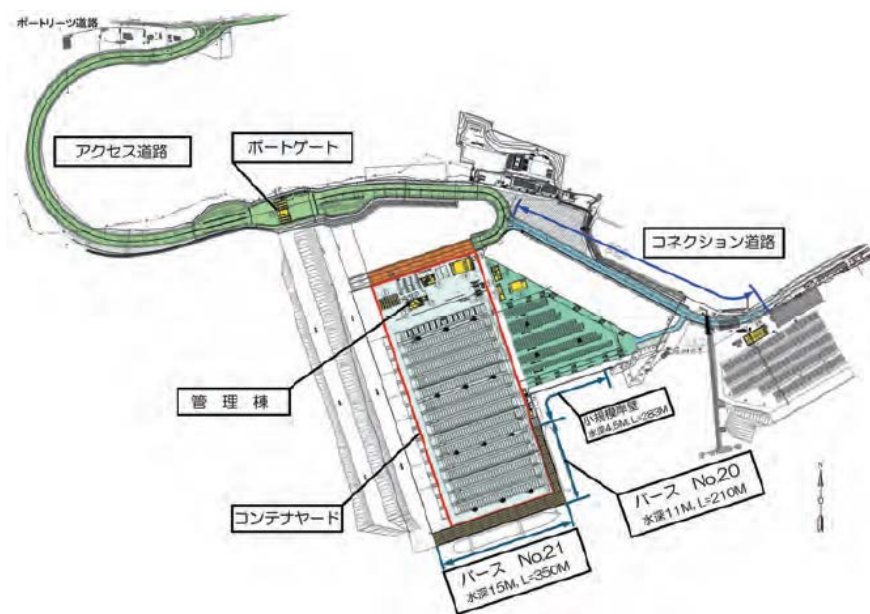
<sup>7</sup> TEU（Twenty-foot Equivalent Unit、20フィートコンテナ換算）とは、コンテナ船の積載能力やコンテナターミナルの貨物取扱数を示す単位である。1 TEU＝長さ 12ft (6.1m) ×幅 8ft (2.4m) ×高さ 8.5ft (2.6m)。

<sup>8</sup> われわれが訪問した2015年8月時点でも、港にはコンテナがあふれ、付近の空地や道路にもコンテナが山積みになっていた。

<sup>9</sup> 東洋建設ニュースリリース（2011年8月）、山谷（2015）、在ケニア日本国大使館HP「モンバサ港開発計画（有償事業案件）」（2012年12月5日）を参照。

<sup>10</sup> 東洋建設ニュースリリース（2011年8月）およびインタビュー調査による。

図5 モンバサ港 CT 工事の計画図



出所：東洋建設『CORPORATE REPORT 2016』。

図6 モンバサ港 CT 工事の完成イメージ



出所：東洋建設ニュースリリース（2011年8月）。

東洋建設が受注したモンバサ港 CT 建設工事は、既存のモンバサ港の西側に新たなコンテナターミナルを建設するものである。大型コンテナ船が接岸可能な2つの荷役岸壁（No.20 バースと No.21 バース）の建設、大規模コンテナターミナルおよび付随道路などの諸施設の整備が含まれる（図5、図6）。この工事は2016年2月にすでに完成しており、この建設工事の完成によってモンバサ港のコンテナ取扱量は55万 TEU 向上する見込みである。

一方、東洋建設が担当したNo.20 バースとNo.21 バースのすぐ隣では、No.19 バースの建設工事が中国企業によって行われている。No.19 バースはNo.21 バースの約 1/3 の規模である。なお、中国政府の援助によって建設される「東アフリカ鉄道」の始発駅がNo.22 バース背面に建設される予定である。「東アフリカ鉄道」は、モンバサ港を起点にして、ケニアの首都ナイロビを通過して、ウガンダの首都カンパラまで続く全長 1,233kmの鉄道である。4本の支線を通して南スーダン、コンゴ民主共和国、ルワンダ、ブルンジなどの国にも繋がる<sup>11</sup>。

このように、日本や中国などの援助によってモンバサ港開発事業は順調に進められており、ケニアのモンバサ港は東アフリカ最大の物流の中心になりつつある。

表4 モンバサ港開発事業のモンバサ港コンテナターミナル開発工事パッケージ1の概要

工事名	モンバサ港コンテナターミナル開発工事パッケージ1*	
発注者	ケニア港湾公社 (Kenya Port Authority: KPA)	
請負者	東洋建設株式会社	
工期	2012年3月1日～2016年2月29日	
工事内容	埋立工	3,724,000 m <sup>3</sup>
	置換工	1,095,000 m <sup>3</sup>
	地盤改良工 (載荷盛土)	1,126,000 m <sup>3</sup>
	地盤改良工 (PVD)	5,862,000 m <sup>3</sup>
	コンテナバース No.20	水深 11m、延長 210m
	コンテナバース No.21	水深 15m、延長 350m**
	動力式小規模岸壁	水深 4.5m、延長 283m
	鋼管杭工	664本 (8,100 t)
	新コンテナヤード舗装工	28ha
	道路工 (アクセス、コネクション、トランク)	
	建築工	RC造 1階～4階建 18棟
	設備工 (給排水、消火、電気、情報通信、防災、放送、セキュリティ)	

出所:東洋建設『CORPORATE REPORT 2016』。

注

- \* 出所の資料では工事名が「パッケージ1モンバサ港コンテナターミナル開発工事」となっているが、会社関係者による原稿チェックの際の指摘によって「モンバサ港コンテナターミナル開発工事パッケージ1」に修正している。
- \*\* 出所の資料では延長 150m となっているが、会社関係者による原稿チェックの際に資料の表示に誤りがあることを指摘され、延長 350m へと修正している。

## 2. モンバサ港 CT 建設工事

モンバサ港 CT 建設工事の概要は表4のとおりであるが、コンテナターミナル用地を確保するための埋め立て、地盤改良、などが必要で、しかも、当該工事海域は海底支持地盤の深度の起伏、傾斜が大きく、支持地盤の上には約 15m 程度の軟弱な粘土が堆積しており

<sup>11</sup> 『Net IB News』 「アフリカにおける日中の熾烈な競争」 およびインタビュー調査による。

非常に高度な技術を要する工事であった。さらに、満潮時と干潮時の潮位差が約 4m と大きく、干満の影響を受けやすいという非常に厳しい自然条件下での建設工事であった（山谷, 2015）。

以下では、モンバサ港CT建設工事の主要な工種ごとにその詳細を見ていくことにする<sup>12</sup>。

まずは、コンテナヤードおよびコンテナバースを建設するための「埋立工」が必要となる。幅 350m×奥行 700m のコンテナヤード（面積は約 35ha）は世界的に見ても奥行の深い広大なもので、埋め立てには 600 万 m<sup>3</sup> の埋立砂が使われたという。トレーラー・サクション・ホッパー・ドレヅジャーと呼ばれる自航式の浚渫船を使って、外洋から砂を採取し、現場埋立エリアに運搬してきて、浚渫船の排砂管を通してポンプの力で排出する（図7）。排砂管を通して送り出された埋立砂は砂撒き船によって所定の場所に所定の厚さで撒きだされる。

図7 浚渫船からの埋立砂の排出



出所：荒金（2015）。

図8 PVD 工法の様子



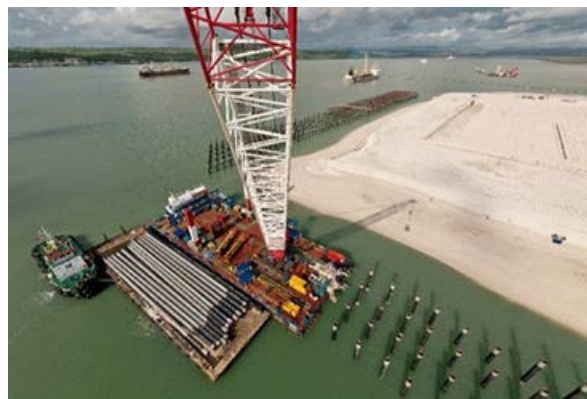
出所：荒金（2015）。

<sup>12</sup> 以下の各工種の詳細は、荒金（2015）、東洋建設『CORPORATE REPORT 2016』を参考に整理したものである。

砂撒き船は GPS とウインチで位置が制御できるようになっているという。

埋立工の後は、「地盤改良工」が必要であった。前述したように、工事現場となっている区域は、支持地盤の上に15m以上の軟弱な粘土層があるため、埋立砂を運んで、撒きだしただけでは、軟弱地盤が滑りを起こす危険があることから、埋立砂を、軟弱な地盤を乱さないように薄く、何層にも分けて撒きだしたのち、その埋立砂の上から、PVD工法（Prefabricated Vertical Drain、プラスチック製の鉛直排水管）と呼ばれる急速圧密による地盤改良を行っている。PVD工法とは、地表より軟弱地盤の下端高さ近くまで打設した帯状のPVDを通して軟弱地盤に含まれる水分を排水するものである（図8）。さらに、その排水速度を増すために、埋立砂のうえに載荷盛土と呼ばれる重石を載せることで圧密を促進させる、載荷盛土工法も採用している。日本では一般的なPVD工法であるが、ケニア国内でこの工法が施工されたのは、この工事が初めてだという。

図9 鋼製杭打設の様子



出所：荒金（2015）。

埋立工と地盤改良工によって下地が完成した後は、コンテナバース建設のための「栈橋工」が行われた。モンバサ港 CT 建設工事には、バース 20（設計水深 11m、延長 210m）と、バース 21（設計水深 15m、延長 350m）の 2 つのバースの建設が含まれているが、これらのバースは、コンクリート床板を鋼管杭で支える鋼管杭式栈橋になっていた。鋼製杭は、直径 700mm～900mm、長さ 50m のものが使われた。そのため、大型の 400t 吊クレーン付台船が導入されたという（図9）。

鋼管杭の打設が終わったら、そのうえにコンクリート床板を築造する。それには、鉄筋設置、型枠設置、コンクリート打設が含まれる（図10）。これらは工事の要となる基本的な工種であるが、栈橋上での同様の工事の経験がある建設会社や熟練技能者を現地で確保できなかったため、東洋建設の日本人職員とフィリピン人職員が、一から現地の作業員を指導して施工を進めていったという。



図10 棧橋上でのコンクリート床板築造の様子



出所：荒金(2015)。

最後に、「コンテナヤード工」と「建築設備工」が行われた。コンテナヤード工にはコンテナヤードの舗装とクレーンの設置が含まれる。本工事では、2基のSSG（Ship to Shore Gantry Crane）が棧橋上に、4基のRTG（Rubber Tyred Gantry Crane）がコンテナヤードに導入されている。クレーンは1基で1,200トンもあり、設置前の基礎工事（杭の打設）が重要であるという。コンテナヤードはスタッキングプレートと呼ばれるコンクリート板で覆われており、最高6段まで積み上げられたコンテナに耐えられる構造になっているという。

図11 コンテナヤード工の様子



出所：荒金(2015)。

「建築設備工」は、埋立地に建築構造物を建造する工種である。圧密沈下を進行させる載荷盛土期間を経てからの着工となるため工期が限られており、全18棟の建築構造物をほぼ同時に施工したという。工事に使われる設備資機材の

多くを輸入に頼っており、また全エリアにわたる同時施工であったため、他工種との調整が重要であったという。輸入の手続をすみやかに行い、限られた施工ヤードの中で、タイミング良く、搬入、組立、据付を行う必要があった。日本の製造業における JIT (Just In Time) を連想させるものであり、日本的経営・生産システムの強みが建設業においても生かされた一つの例ではないかと思われる。

図12 建築構造物の同時施工の様子



出所：荒金（2015）。

### Ⅲ 工事現場の管理運営と日本的経営・生産システムの適用可能性

#### 1. 日本の経営・生産システムの適用と適応

モンバサ港 CT 建設工事における東洋建設の工事現場の管理運営を説明する前に、本稿でその分析視点として取り入れている、われわれ研究グループ (JMNESG) が開発した日本的経営・生産システムの適用と適応のモデルを簡単に説明する。本来、このモデルは製造業企業の海外工場における日本的経営・生産システムの移転可能性を分析するために開発されたものである。製造業の生産現場と建設業の工事現場は基本的にその性格が異なる。しかし、ヒトとモノを使いながら、何かを完成させていくという点では共通するところも大きい。

日本的経営・生産システムの適用と適応のモデルは、日本的経営・生産システムを構成する 6 グループ・23 項目を設け、それぞれの項目について日本的要素が現地工場でのどの程度実現されているかを測るための評価基準を設けたものである。6 グループは、Ⅰ 作業組織とその管理運営、Ⅱ 生産管理、Ⅲ 部品調達、Ⅳ 参画意識、Ⅴ 労使関係、Ⅵ 親-子会社関係で構成される。われわれが考える日本的経営・生産システムとは、長期的に蓄積された現場作業員およびエンジニアの多面的な技術と技能、サプライヤ（協力会社）との長期的かつ緊密な関係、など

によって柔軟でコンパクトな生産活動を可能とするものである。生産現場のヒトの要素に大きく依存していることから、人の管理・制度と関連した項目が多く含まれているのがこのモデルの特徴である（安保・板垣・上山・河村・公文, 1991）。

一方、生産活動がヒトとモノによって行われることから、23項目はヒト関連の項目とモノ関連の項目に分けることができる。さらに、それぞれについて日本的な「方式」そのものが移転されているのか、あるいは日本的要素が体化されている日本人駐在員、機械設備、部品のような出来合い、つまり「結果」が移転されているのかを明らかにするために、各項目は、「ヒト・方式」、「ヒト・結果」、「モノ・方式」、「モノ・結果」の4側面に分類できるようになっている。このような「4側面評価方式」によって海外工場における日本的経営・生産システムの移転の様相と特徴を分析することができるが、アフリカにおける日系工場においては、相対的に「ヒト・方式」と「モノ・結果」に重きが置かれた移転パターンを示していることがすでに明らかにされている。これは裏を返せば、日本人駐在員が相対的に少ないこと、日本的なモノ方式の移転が相対的に進んでいないことを意味する結果である（安保・公文・銭, 2013）。

以下の節では、製造業と建設業の違いを念頭に置きつつ、日本的経営・生産システムの適用可能性の観点から東洋建設のモンバサ港 CT 建設工事現場の管理運営の特徴を明らかにする。本章での記述は特に断らない限り、2015年8月23日にモンバサ港において行った現場視察およびインタビュー調査に基づいている。インタビュー調査は、モンバサ作業所の所長、副所長、プロジェクト・マネジャー、現場マネジャーの計4名の日本人派遣者に対して行われた。

## 2. 「ヒト・結果」の持ちこみ

モンバサ港 CT 建設工事のための東洋建設の現地拠点はモンバサ作業所と呼ばれていた。2015年8月にわれわれが訪問調査を行った時点で、工事現場で働く総人数は約1,500名であった。ピーク時には2,000名に達した時期もあったという。その内訳をみると、東洋建設が直接雇用した現地人が約150名、東洋建設が管理する派遣会社からの派遣社員が600~700名、下請け会社（協力会社）の所属が約700名である。常駐している日本人は17名であった。下請け会社所属を除いた東洋建設が管轄する人数800名における日本人比率を単純に計算すると約2.1%でそれほど高い水準ではなく、一見アフリカにおける日系製造業企業と変わらないように見える。

しかし、製造業企業における日本人駐在員が主に管理職またはアドバイザーとしての役割を果たしているのに対して、東洋建設の現場では多くの日本人が直接作業に関与していた点に大きな違いがある。一つの理由は、このような大規模な海上工事がケニアで行われるのは十数年ぶりで、海上工事の経験のある作業員、特に熟練工の確保が難しかったからである。特に、岸壁上部工では日本人技術者を中心に作業を進めるしかなかったという（山谷, 2015）。

もう一つの理由は建設業の作業の特徴にある。建設現場の作業は、一般的な



製造業の工場とは違い、標準化された作業の反復ではないという。オーダー・メイド的なところがあって、現場では経験とノウハウが重要である。なお、鋼管杭の打設などの海上工事は海の中で作業が行われるため、見ながら行えない仕事となり、特に経験が重要となる。このような作業においては日本人が判断するしかないという。鋼管杭の打設においては、1mm 単位で調整を行っていた。20t のハンマーを用いた一回の打設で杭を 1mm ずつ入れていく非常に繊細な作業である。前述したように、隣の No.19 バースでは中国企業が建設工事を行っていたが、そこは一回の打設で杭を 2cm ずつ入れていくやり方であるというから、東洋建設のやり方がどれだけ緻密なものであるかが伺える。杭を入れていく単位が粗いと柔らかい地盤で杭が止まる可能性があり、将来荷重に耐えられなくなる可能性があるという。

東洋建設のモンバサ港 CT 建設工事現場における、ヒト関連のもう一つの大きな特徴は、少ない日本人を東洋建設のフィリピン営業所から派遣された 30 名のフィリピン人派遣者が補っていたことである。モンバサ港に来ているフィリピン人派遣者の役割は、現場のスーパーバイザー、測量や Auto CAD などのエンジニア、専門的な技能が要求される海上クレーンのオペレーター、など多岐にわたっていた。現地ケニアでの人材確保が難しかったこれらの職務を日本本社からの日本人派遣者ではなく、フィリピン営業所からのフィリピン人派遣者が遂行していたのである。

これらフィリピン人は東洋建設がフィリピンで請け負った各種工事現場で日本人駐在員によって鍛えられた人材である。現在、フィリピンには現場管理者を務めることができる人材が 300 名余り存在するという。東洋建設がフィリピンで工事を請け負い始めた 1973 年から人材育成に力を入れてきた結果である。東洋建設はフィリピンに、主に現地の建築工事を担当する現地法人（CCT）と ODA 関連の工事を担当する営業所（支社）を持つ。通常、支社によるプロジェクト・ベースの工事ではプロジェクトごとに人を集め工事が終わったら解散するという形をとるため、長期的に人を育成するのが難しいが、フィリピンでは ODA 関連工事が継続的にあったため、人を育てることができたという。フィリピンの現場で日本人所長と一緒に働いていたフィリピン人を次の海外の現場に連れていく。フィリピン人は海外に出るのに全く抵抗がないという。このようなフィリピン人が東洋建設の海外事業展開に大きな役割を果たしているのである。また、フィリピンでは協力会社も育てることができたという。現地人や現地の協力会社の育成において、事業の継続性もつ重要性を物語るものであり、後述するモンバサ港の工事現場での人材育成と対比される部分である。

一方、フィリピンの工事現場は日本人海外要員の教育の場でもあるという。フィリピンは、協力会社との関係、契約のやり取りの仕方、税金関連、など様々な面で日本とは違う。このようなフィリピンで勤務することによって、外国語や外国の環境に慣れることができ、海外で活躍できるプロジェクト・マネジャーとして育成されるという。現に、モンバサ作業所の 17 名の日本人の中、半数以上がマニラ営業所（フィリピン）で勤務した経験を持つ。われわれがインタビューを行った、モンバサ作業所の所長は 20 年、副所長は 7 年、現場マネジャーは 12 年のフィリピン滞在

の経験を持っていた。フィリピンの現地法人および営業所が東洋建設の海外建設工事のために必要な人材を育成する、いわばベースキャンプとしての役割を果たしているのである。

このように東洋建設のモンバサ港CT建設工事の現場は、「ヒト・結果」の持ち込みによって支えられていた<sup>13</sup>。ただ、それは日本本社からの日本人の持ちこみという単純なものではなかった。東洋建設の海外拠点であるフィリピン営業所の工事現場で鍛えられた日本人およびフィリピン人の持ち込みであることに本事例の特徴がある。近年、海外拠点の全社的な貢献の可能性についての研究が盛んであるが、そのような可能性を建設業の海外事業展開においても見出すことができたという点で大変興味深い事例であるといえる。

### 3. 現場の管理運営体制とヒト関連の制度

モンバサ港 CT 建設工事現場の中で東洋建設が直接管理した約 800 名に対する作業現場管理体制は、「現地人ワーカー⇒現地人班長⇒フィリピン人スーパーバイザー⇒日本人」の構造になっていた。ケニア人のスーパーバイザーは現在では無理とのことであった。まず、スーパーバイザーの経験を持っているケニア人がいないことと、後に説明するように、プロジェクト・ベースの建設工事であるため経験を積んでスーパーバイザーになっていくというプロセスもないことに起因する。

しかし、フィリピン人のスーパーバイザーだけでは現地人ワーカーをうまくコントロールするのは難しいという。工事現場の作業は 10 名の班単位で行われていたが、その班長として、日本人やフィリピン人管理者と現地人ワーカーの間でつなぎの役割をしてくれたのが、シニアの現地人ワーカーである。彼らは日系の建設会社で働いた経験がある人も多く、特に労働問題において大いに活躍してくれたという。

次には、ヒト関連の制度として、賃金体系について紹介する。多くの日本企業で見られる人の能力に対応した賃金体系は、多面的な技能や技術の長期的な蓄積を必要とする日本的経営・生産システムにおいては大変重要な要素である。東洋建設の日本本社とマニラ営業所およびフィリピンの現地法人 CCT では職能資格制の賃金テーブルがあるという。ただし、能力主義というよりは、年功序列の性格が強い職能資格制で、今後能力主義の部分を大きくしていきたいということであった。

しかし、このような本社の賃金制度はモンバサ作業所には移転されていなかった。モンバサ作業所の場合、細かいグレードの賃金テーブルやモンバサ作業所としての具体的なルールは存在しない。賃金の決定は、個々人が持っているライセンスや経験年数を考慮した個人別契約によるもので、仕事ごとに賃金を決める仕事別賃金が基本であるという。これはケニアに現地適応した賃金制度というよりは、プロジェクト・ベースでの事業であることに起因するものである。賃金の決定に学力の影響は少なく、同じ技能職であれば、高卒も大卒も同じ賃金である。一方、長年英国の植民地であった歴史から欧州的な賃金制度の影響を予想していたが、ケニアの場合、国としては最低賃金があるだけで、賃金制度への具体的な社会的・法律的な縛りはないという。

<sup>13</sup> フィリピン人派遣者を「ヒト・結果」の持ち込みに含めると、本社およびフィリピン営業所からの派遣社員の比率は 5.9%までに膨れ上がる。

海外拠点における人の管理と関連して重要な管理項目である離職率と欠勤率についてみてみよう。離職率に関しては、ほぼゼロである。他にあまり仕事がないからだそうである。無断欠勤はほとんどないが、欠勤率は高く、時間にルーズであることも悩みの種であるという。英国の法律の影響を受けたであろうと思われるケニアの労働者を守る法律は日本よりもよくできているが、その運営はかなりずさんなようであった。病欠に対しても診断書が要らないというのが一般的であるという。また、日本では有休が使われることはほとんどないが、ここではバケーション感覚で使われる。そのため、病欠に対しては必ず診断書を要求するなど、病欠や有休などは確実に事前の書類処理するようにしているという。周りの企業ではほとんど実施していないタイム・カードも導入していた。

最後に、現地の人件費はそれほど安くはなかった。単純労働者で最低賃金は 550Ksh (ケニア・シリング) で、日本円にすると 1 日 700 円弱だという。中国の平均的な最低賃金が月 2,000 人民元 (約 40,000 円) であるから、25 日で割ると 1 日 1,600 円になり、中国の約半分でしかないが、予想とは違ってそれほど低くない。

#### 4. 現地人に対する教育訓練

東洋建設が現地の作業者を対象にして行った教育訓練は、大きく安全教育と技術・技能教育に分けることができる。

まず、安全教育と関連しては、ケニアの現地協力会社および労働者の現場における安全に対する意識が低く、当初は保護具の着用も満足にできない状況であったという。また、「目先の楽」を優先して、作業にどんな危険が潜み、どんなことが起こり得るかを予知し、行動することができない状態であった。そのため、東洋建設が日本で実施している安全施工サイクル (新規入場時教育、ラジオ体操、安全朝礼・TBM、現場パトロール、作業周知会など) を導入し、安全意識の向上に努めたという (山谷, 2015)。日本人とフィリピン人が先生になってトップ・ダウンで KYT (Kiken Yochi Training) も行っている。

図 13 安全朝礼の様子



出所: 荒川(2015)。

現地ケニア人に対する技術・技能教育は、基本的に OJT を通じて行われた。エンジニアの教育は日本人が、ワーカーに対する教育はフィリピン人が担当したという。現地ケニア人に対する教育訓練は当然ながら長期間を要するものであった。海上船クレーン・オペレ

ーターの育成には2年、溶接工の育成には半年の期間が所要されたという。しかし、教育訓練の成果あって、われわれが訪問した2015年8月の時点では、すでにフィリピン人に代わってケニア人がクレーンのオペレーターや溶接工を務めていた。

現地人の教育訓練と関連して最も大きな問題は、現場で働いているケニア人は東洋建設が直接雇用した150人を含めて、全員が期間契約であるということである。建設工事が終われば、せつかく育てた現地人を手放すしかない。現地法人による工事ではなく、プロジェクト・ベースの建設工事なので致し方ないことではあるが、人材育成の面では大きな痛手となる。冒頭で述べたように、東洋建設が請け負ったのはモンバサ港コンテナターミナル建設工事のフェーズ1である。もしフェーズ2、フェーズ3の工事の受注が事前に確定されれば、人材育成にもより力を入れることが可能となるし、ケニアに現地法人を設立するとより方向性も見いだせるのだが、そうっていないのが現状である。

しかし、一方で会社としては痛手であるが、もう一方ではケニア人人材が育成されて社会に輩出されるという意味でケニア全体の経済発展には大きく寄与したことになる。アフリカのような途上国でよく強調される企業の社会的責任（CSR）の観点でみると、長期的な視点では今後の東洋建設のアフリカにおける事業展開に肯定的な影響を及ぼす可能性は大いにあるといえよう。

#### 5. 協力会社との関係と建設資材・機材の調達

建設工事は、工事を一括して請け負う元請け会社と、下請けとして工事の一部を請け負う専門工事業者、つまり協力会社による分業体制で行われるのが一般的である(堀, 2010)。製造業で完成品メーカーがすべての部品を製造するのではなく、部品サプライヤから協力会社として部品を供給してもらうのと似ている。

ケニア現地の協力会社の事情はあまり良くなかった。特に、長尺鋼管杭(L=50m)の打設や埋め立て、地盤改良(PVDおよび載荷盛土)といった専門的かつ高度な施工技術が要求される海上工事においては、海上港湾工事の施工経験がある現地協力会社が見つからず、東洋建設の直営体制によって施工が行われた。陸上工事と建築工事に関しては、数社の協力会社と契約を結んでいるが、施工管理能力が高いとはいえず、部分的に東洋建設の直営を交えた柔軟な施工体制が取られた(山谷, 2015)。現地サプライヤが確立されていない途上国へ進出した製造業企業において、本国の工場に比べて内製率が高くなる傾向があるのと類似した現象が建設業においても起きていたのである。

工事に使われたコンクリートにおいても自社生産を行っている。骨材などの原材料の産地調査および調達から、製造プラントの調達・建設、試験器具の調達、配合試験、製造運搬打設に至るまですべての過程を自社内で実施していた。コンクリートの生産は、2基のバッチングプラントを輸入し、現場内に建設して、用途別に使い分けて行ったという。コンクリートの原材料となる骨材の調達と関連しては、細骨材(砂)は現場モンバサから約110km離れたマリンディから、粗骨材は約70km離れたキリフィから調達している<sup>14</sup>。

<sup>14</sup>東洋建設『CORPORATE REPORT 2016』、荒金(2015)を参照。

栈橋工に使われた670本の重防食塗装付鋼管杭は、新日鉄住金のベトナムにおけるスパイラル鋼管製造販売会社であるニッポンスチール・パイプ・ベトナム（NPV）とJFEスチールのベトナムにおける鋼管杭製造販売会社であるJ-スパイラルから直輸入している。一方、セメントに関しては、各種リスクのヘッジを考えてケニア産セメントと輸入セメントの2種類を使用している。ただし、混和剤等はドイツ、イタリア、スイスなどから全て輸入し

図14 生コンプラントの建設



出所：荒川(2015)。

ている（荒金, 2015）。

以上のように、ケニア現地には一部工事の下請けや建設資材の供給を任せられる協力会社が不足しており、東洋建設では内製率をあげたり、海外から建設資材を輸入したりすることで対応している。建設資材の現地調達の一部はセメントに限定されていた。

なお、モンバサ港CT建設工事には、専用の大型作業船舶、作業機械、などの調達が必要とされた。しかしそのような船舶や機材の多くはケニアで調達することができなかったため、海上工事で使用する作業船舶、現地で調達が困難な大型クレーン、陸上重機などの機械は、すべてフィリピン、シンガポールといった国外調達が基本であった（山谷, 2015; 荒金, 2015）。重機は基本的に日本製が使われていた。最も困難な工程であった海上の杭打工事には、2012年に新造した杭打船兼クレーン付き台船「TOYO SIMBA」が用いられている（山谷, 2015）。製造業でいう本国の本社工場で使っていた生産設備を現地に持ち込んでの生産体制と似ている。これもまた現地の工業基盤が脆弱な途上国に進出した製造業企業でよく見られる現象と類似しており興味深い。われわれ研究グループでいういわゆる「モノ・結果」の持ち込みである。

#### IV おわりに

これまで東洋建設のモンバサ港 CT 建設工事における施工体制および工事現場の管理運営体制について紹介したが、注目すべきファクト・ファインディングの一つは、東洋建設

の海外拠点であるマニラ営業所が、東洋建設の海外事業展開におけるベースキャンプとしての役割を果たしているという点である。日本本社ではできない日本人海外要員の教育の場であるとともに、マニラ営業所で育ったフィリピン人が直接海外の建設工事現場において、エンジニアとして、現場スーパーバイザーとして、またある時は重機のオペレーターとして活躍していたのである。海外拠点の新たな役割という面で大変興味深い。

日本的経営・生産システムの適用可能性と関連しては、途上国での ODA 支援による建設工事であったということもあり、途上国に進出した製造業企業の事業展開と類似した面を多々発見できた。最も顕著であったのがいわゆる「モノ・結果」の持ち込みである。一方、「ヒト・結果」の持ち込みと関連しては建設業の海外事業展開特有の特徴が明らかになった。安保・公文・銭（2013）では、アフリカに進出した日系製造業企業の特徴として「ヒト・結果」の持ち込みがあまり行われていなかったことを明らかにしているが、東洋建設の事例では「ヒト・結果」の持ち込みに依存した事業展開がみられたのである。これは、ケニアという地域的な特性によるものであるというよりは、プロジェクト・ベースで行われる建設業の海外事業展開がもつ特徴によるものである。

現地法人ではなくプロジェクト・ベースでの海外事業展開の場合、現地での人材育成や協力会社の育成において致命的な弱点を持っていることが明らかになったのである。長期的な観点での人材育成や協力会社の育成に基づく日本的経営・生産システムの適用には限界がある事業形態であることが指摘できよう。しかし、それにも関わらず本事例ではフィリピン人派遣者を活用しながら現地ケニア人の教育訓練に力を入れていた。工事が終わった後、せっかく育てた人材を手放すしかなかったという点で、一社の観点からしてみれば大きな損失といわざるを得ない。しかし、進出先国における地域貢献という面では大きな意味がある。建設工事中に育成した現地人がケニア国内の様々な工事現場で活躍することによって、結果的にケニア全体の経済発展や人材育成に大いに貢献したことになったのである。

#### 参考文献

安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥（1991）『アメリカに生きる日本的生産システムー現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。

安保哲夫・公文溥・銭佑錫（2013）「アフリカの日本的ハイブリッド工場（2009/2010）中間的なまとめ」『赤門マネジメント・レビュー』Vol.12, No.12, pp. 795-840。

荒金（2015）「アフリカのコンテナヤード建設現場とコンクリート事情」『月刊コンクリート技術』（8月号）

[http://www.jci-net.or.jp/j/public/technology/archive/201508\\_article\\_1.html](http://www.jci-net.or.jp/j/public/technology/archive/201508_article_1.html)

（2017年8月15日アクセス）。

堀泰（2010）「ゼネコンにおける協力会社関係の重要性ー鹿島建設とその協力会社の事例を中心としてー」『名城論叢』第10巻第4号、pp.187-207。

東洋建設『CORPORATE REPORT 2016』

[http://csr-toshokan.net/ln\\_book/toyoconst-2016/download.pdf](http://csr-toshokan.net/ln_book/toyoconst-2016/download.pdf)（2017年9月19日アクセス）。

東洋建設『CORPORATE REPORT 2017』

[http://www.toyo-const.co.jp/wp/wp-content/uploads/2017/09/CR2017\\_allpage.pdf](http://www.toyo-const.co.jp/wp/wp-content/uploads/2017/09/CR2017_allpage.pdf) (2017年9月19日アクセス)。

東洋建設『有価証券報告書』(第98期:平成29年4月1日～平成30年3月31日)

[http://www.toyo-const.co.jp/wp/wp-content/uploads/2018/06/fs\\_h29.pdf](http://www.toyo-const.co.jp/wp/wp-content/uploads/2018/06/fs_h29.pdf) (2018年7月4日アクセス)。

山谷仁(2015)「ケニアモンバサ港コンテナターミナル開発工事」海外建設協会『OCAJI』

Vol.39, No.8 & 9, pp.50-53。 <http://www.ocaji.or.jp/pdf/OCAJI150809.pdf> (2017年8月15日アクセス)。

#### 参考 Website

『業界動向』 「建設業界ランキング」 <http://gyokai-search.com/4-kensetu-uriage.htm> (2017年9月23日アクセス)。

『JICA HP』 「「モンバサ港開発事業」開港式－東アフリカ最大規模の港として地域の貿易促進に貢献－」 <https://www.jica.go.jp/kenya/office/information/event/160913.html> (2017年9月19日アクセス)。

『Net IB News』 「アフリカにおける日中の熾烈な競争」 (2016年05月10日) [http://www.data-max.co.jp/280509\\_ck\\_1\\_00/](http://www.data-max.co.jp/280509_ck_1_00/) (2017年9月26日アクセス)。

『東洋建設 HP』 「会社案内 事業所」 <http://www.toyo-const.co.jp/company/office> (2017年9月19日アクセス)。

『東洋建設 HP』 「工事実績 土木工事」 [http://www.toyo-const.co.jp/civil\\_engineering/civil-result](http://www.toyo-const.co.jp/civil_engineering/civil-result) (2017年9月23日アクセス)。

『東洋建設 HP』 「工事実績 海外工事」 <http://www.toyo-const.co.jp/oversea/oversea-result> (2017年9月23日アクセス)。

『東洋建設 HP』 「工事実績 建築工事」 <http://www.toyo-const.co.jp/construction/const-result> (2017年9月23日アクセス)。

『東洋建設 HP 一般ニュース』 「ケニア・モンバサ港の開港式に参加しました」

<http://www.toyo-const.co.jp/topics/generalnews-6829> (2017年9月23日アクセス)。

『東洋建設ニュースリリース』 (2011年8月) 「ケニアで東アフリカ最大規模のコンテナターミナル「モンバサ港建設工事」を受注」

<http://www.toyo-const.co.jp/wp/wp-content/uploads/2014/03/20110808.pdf> (2017年9月19日アクセス)。

『東洋建設ニュースリリース』 (2013年1月) 「ケニア「モンバサ港建設工事」の起工式が執り行われました」

<http://www.toyo-const.co.jp/wp/wp-content/uploads/2014/03/20130121.pdf> (2017年9月23日アクセス)。

『在ケニア日本国大使館 HP』 「モンバサ港開発計画(有償事業案件)」 (2012年12月5日) <http://www.ke.emb-japan.go.jp/files/000129602.pdf> (2017年9月19日アクセス)。

付表：作業所調査の概要

会社名	東洋建設株式会社国際支店モンバサ作業所
立地	ケニア・モンバサ港内
訪問日	2015年8月23日
訪問者	安保哲夫、兪成華、錢佑錫
記録作成者	錢佑錫
インタビュー の職位（日本人 派遣者4名）	Project Manager（作業所長） Deputy Project Manager（副所長）2名 Administrative Manager





## ナイジェリアの本田技研工業—品質重視の工場管理

### Honda Manufacturing in Nigeria: Putting Importance on Quality Management

公文溥、法政大学名誉教授

銭佑錫、中京大学経営学部教授

#### 目次

1. はじめに
2. ナイジェリアのオートバイ市場と本田技研工業
3. オートバイ工場の概要
4. 品質重視の工場管理
5. まとめ

#### 要旨

本稿の課題は、ナイジェリアの本田技研工業（Honda Manufacturing (Nigeria) Limited : HMN）<sup>1</sup>を対象として本社の生産システムの現地への移転状況を説明することである。われわれは、その現地工場を二回（2011年と2015年）訪問する機会を得た。その際のインタビュー記録をもとに本稿を作成した。本稿があきらかにしたのは、次の3点である。第一に、提供する製品の価格帯に関して、ナイジェリア本田技研は、高位価格帯の市場に製品を供給することで細々と生き残ってきたこと、そして所得の上昇とともに生まれた市場に対して中位価格帯の製品を供給することで、企業の成長をはかったことである。第二は、品質重視の工場管理を行っていることである。工場の経営は、従業員の技能教育と製品の品質を重視した。日本の親会社が作成した現場従業員用の品質管理教育を実践していた。しかしながら工程における品質の作り込みの水準はなお道半ばであり、最終工程における検査と修理による出荷品質の保証に依存していた。第三は、工場の労働組織に関してである。現地の労働組織に関わる制度では、やむを得ざる側面で適応をしながらも日本の制度を可能な限り適用していた。すなわち賃金体系や二つの労働組合などの制度には適応しながらも、査定を入れて能力による昇進を行い、経営側による一体感の醸成措置により良好な労使関係を作っていた。

キーワード：生産システム、市場の価格帯、品質重視の工場管理、労働組織

#### Summary

This paper aims to explain transferability of the parent company's production system in Nigeria based on the field study, focusing on the Honda Manufacturing (Nigeria). We had visited the manufacturing plant two times. It was in 2011 and 2015. I

---

<sup>1</sup> ナイジェリア・本田技研工業の正式名称は、Honda Manufacturing (Nigeria) Limited: HMN である。表題はナイジェリアの本田技研工業としたが、本文では以下 HMN と記載する。なお、我々による現地調査については、付表の2と3を参照されたい。

make the paper based on the interview record at the plant.

The paper clarified three points. Firstly, price segment in the market. Honda Manufacturing (Nigeria) survived at the local market with supplying products for high segment in price. However, with income increasing on the part of customers, it take a new policy to supply products to middle price segment in the market. Secondly, it put a great importance on product quality in plant management, through implementing training for workers and strict checking at the process. It trains workers with using quality management text which is written in the parent company in Japan. However, the policy of built quality within the process is realized on the half way, and product quality is secured through checking at the final stage. Thirdly, about work organization at the plant, it applies parent company's policy as long as possible. Although it adapts to local customs, in such as wage system and labor union, it applies promotion by ability with performance evaluation for workers and harmonious labor relations by implementing same procedures with parent company.

## 1. はじめに

本稿の課題は、ナイジェリアの本田技研工業を対象として本社の生産システムの現地への移転状況を説明することである。日本と経営環境の異なるナイジェリアの工場で、如何に日本の生産システムを移転しているのか、これが調査研究と本稿の課題である。ナイジェリアの本田技研工業（以下 HMN）は、オートバイの製造販売を行う企業である。われわれは、その現地工場を二回訪問する機会を得た。第一回目は 2011 年であり、第二回目は 2015 年である。二度目の訪問の際は、現地側に本稿の下になった未発表の原稿とそれをもとにした質問項目を知らせた。そして現地側は詳細なプレゼンテーションを準備してくださった。しかし 2 度目の訪問では、2 輪車の工場内において 4 輪車の製造を開始したために、工場見学ができなかった。本稿は、2 回の訪問によって得た情報をもとに作成した。

次の 2. ナイジェリアのオートバイ市場と本田技研工業、ではナイジェリアのオートバイ市場の動向そしてそれに対する本田技研の対応を説明する。本田技研は、高価格帯の市場に製品を供給することで生き残ってきたが、中位価格帯に新商品を提供することを明らかにする。3. オートバイ工場の概要、では工場の設備面の特徴を説明する。そして 4. 品質重視の工場管理、では我々の工場調査の項目に従って、工場管理のシステムについて説明する。本田技研が、ナイジェリアの制度環境（賃金や労働組合など）のもとで、品質を重視する管理方式を如何に実施しているか、二度の訪問記録をもとに説明する。さいごに 5. まとめ、において本稿で明らかにした事実の要点を整理しておく。

## 2. ナイジェリアのオートバイ市場と本田技研工業

## ナイジェリアの政治状況について。

まずナイジェリアの政治状況を見ておく。アフリカでは、民族対立による不安定な政治が、経済開発の障害となることが多い。ナイジェリアも例外ではなくむしろ典型例といえる。それでも1999年から民政に移管し、民主的な選挙により大統領を選んでいる。そのことが経済活動に良好な影響をもたらしている。

国名は、ナイジェリア連邦共和国であり、1960年にイギリスから独立した。人口は18,364万人で、アフリカの中で最大規模である。民族構成は北部のハウサ、南部のヨルバ、そして東部のイボの三つの部族が中心で、その他250の少数部族がある。宗教は、北部がイスラム教、南東部がキリスト教で、それぞれ人口の約50%を占める。こうした複雑な民族構成に基づく民族の対立と紛争がある。独立後7度の軍事クーデターと1度の内戦(ビアフラ戦争、1967年7月～1970年1月)があったが、1999年より民政に移行した。現在の大統領は、ムハンマド・ブハリで、2015年5月に就任した。北部の軍人出身である。北部を基盤とする過激派のボコ・ハラムが、ナイジェリアの国民にとって脅威となっている。国民は北部の軍人出身者に有効な過激派対策を打つことを期待して選出したと言われている。ナイジェリアのなかでも北部は危険な地域とされている。

## 経済状況

ナイジェリアの経済を支えてきたのは天然資源産業である。原油産出が最大の産業であり、OPEC産油国の中で6位の産出量を記録する。原油は南東部の沿岸地域から産出される。沿岸地位には港湾もあるので、経済活動は、この地域において活発である。民政移管後、経済開発は進んだが、貧富の格差が激しい。国民の上位10%は豊かだが、残りは貧困層に属するという。それゆえ、原油の開発による収入が国民に広く行き渡らず、一部の人たちに偏在するのである。政府の予算は年度初めに決まるが、どこに支出されたかわからないうちに消化されるという。政府役人の汚職が問題であるが、有効な手立てがないままとなっている。

一人当たりGDPは、2010年で1,890ドル、2015年で2,763ドルである(JETROによる、アクセス日は2017年9月4日)。かつてプラハラードが、BOP(Bottom of the Pyramid)という概念を提起したことがあった。直接的にはインド経済を対象として、政府による援助ではなく、企業による経済活動を通して経済開発を行う可能性を述べたものであった。世界の経済ピラミッドの底辺で暮らす人々と国民経済をそのように呼んだ。具体的には、1日2ドル未満で暮らす人々そして一人当たりGDPが1,500ドル以下の国民経済をBOPと呼んだのである(プラハラード、2005:27)。その後BOPの概念は拡張され変化したが、2010年ころのナイジェリアは、プラハラードがいうBOPに近かった。

ところで、本田技研は、オートバイと乗用車を製造販売する。オートバイは、一人当たりGDPが、1,000ドルを超えると販売が顕著に増加すると想定する。これはアジア市場の経験から得られたものである。さらに乗用車は、同じく一人当たりGDPが3,000ドルを超えると販売が増加するという。2011年に訪問した際、ナイジェリアは、貧富の格差が大きいのでアジアの経験則が当てはまらないと説明した<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> ここで本田技研工業のアフリカにおける事業を見ておく。ナイジェリアのほか、2000年7月には南ア

## オートバイ市場

つぎにナイジェリアの2輪車市場を説明する。アジア市場と異なりアフリカでは2輪車あまり売れないが、西アフリカは、例外的に市場がある。アジアで見かけるオートバイが大量に道路を走行する風景は、北部アフリカや南部アフリカでは見かけなかった。オートバイは自転車の次の移動手段であるが、アフリカでは自転車を見かけることがほとんどない。北部や南部アフリカで、オートバイをあまり見かけないのはそうした事情があるものと推測する。いずれにしろ、ナイジェリアは、オートバイが移動手段として普及している。

ナイジェリアのオートバイ販売量は、1980年代は10万台であったが、1983年の軍事政権で、販売が停滞した。日本企業のスズキとヤマハは撤退したが、ホンダは撤退しなかった。

2000年代に入ってオートバイの販売が増加した。2000年100万台となり、2008年が販売台数のピークで153万台であった。この販売の増加を担ったのは、中国製とインド製の安いオートバイであった。1995年から中国製が、そして2005年からインド製が来た。中国製はもともと安いうえに、工場は持つが生産しているわけではない。輸入関税の完成品と部品の格差を利用している。完成車は20%、部品は5%、この格差を利用している。部品を輸入して、店でスタッフが組み立てるのである。

オートバイ市場は、小型バイクが90%、カブ系が10%の構成比率となっている。小型バイクはバイクタクシー用が多い。ナイジェリアにおいてバイクタクシーを良く見かけた。後部座席に客を乗せるのである。そのためオートバイは運転手のシートと後部座席のシートが繋がっている。運転手が一人のみならず二人の客を乗せて走っている光景をよく見かけた。カブ系のオートバイは個人用である。

表1：オートバイ価格の比較

製品	価格 (ナイラ)
ホンダ CGL 125	145,000
ホンダ DREAM 100	150,000
インド、Bajaj・Boxer	105,000
中国、Jincheng (金城) AX100	67,000

出典：2011年9月16日、会社側の説明による。

注：1ナイラ=0.6円、1ドル=152ナイラ。

表1のオートバイ価格の比較を参照されたい。この価格表は、ナイジェリアのオートバイ市場における上位、中位、下位の3つの価格帯を端的に示している。ホンダのオートバイ価格は、インド製と中国製に比べてだいぶ高いのである。すなわち、ホンダのCGL125とDREAM100は、それぞれ14万5千ナイラあるいは15万ナイラである。これ

---

フリカ共和国に2輪車と4輪車の現地法人を設立し、ケニアには2013年3月に2輪車の製造販売拠点を設置した。付表1：本田技研工業のアフリカ現地法人を参照されたい。

にたいしてインド製の Bajaj・Boxer は、10万5千ナaira、中国製の金城AX100は、6万7千ナairaと安い。市場の販売シェアはこの価格通りになっており、中国製が80%を占める。中国製は粗悪品ですぐに故障する。しかし、何よりも動くことが大事で安いことが魅力という。これにたいしてインド製は、2年たっても壊れない、品質が良かった。

本田技研が発展途上国の市場で、アジア企業との競争に苦戦するのはこれが初めてではない。インドと中国の企業がナイジェリアのオートバイ市場において、新たな市場を創出したのである。

### 中位価格帯への新車の投入

HMNの2000年代における販売量は3万台（2008年）が最大である。この販売量を如何に増加させるかが課題である。本田技研は中国市場で現地企業との競争にそなえて、現地のコピーメーカーと合弁事業を行い「半値バイク」を開発した経験を持っている<sup>3</sup>。その経験をいかして、今後の需要増加に備えてナイジェリアにおいても、安いオートバイを投入するのである。2011年に我々が訪問したのは、「半値バイク」の後継車を、あらたに工場の生産に加える直前であった。実際その後新車を導入したのである。

本田技研は、2010年7月に、日本の本社の社長会見において、「アフリカ最大で約80万台の市場を持つナイジェリアでは、個人の移動手段としての新たな市場の拡大が期待できます。中国で生産する部品を使いコスト競争力を高めながらも、お客様のご要望に十分こたえる魅力的な「新型125ccモデル」を2011年半ばに投入します。」<sup>4</sup>と述べていた。そしてわれわれが訪問した直後（2011年9月）に新車を発売した。

表2：HMNの新車

発売年月	製品	価格（ナaira）	販売数量計画
2011年9月29日	Ace CB125	約100,000	約10万台
同上	Ace CB125-D	約100,000	
2013年12月10日	CG110	約100,000	4万台

出典：本田技研工業ニュースリリース 2011年9月29日、2013年12月10日、アクセス日 2013年12月19日。

注：（1）2011年発売の販売数量計画は、2車種合計で約10万台。

（2）2013年の為替相場は、1ナaira=0.65円。

それについて現地の経営者は、インド製車を競争相手とする新車をまもなく発売することが決まっていると述べていた。新車の販売価格は、インド車とほぼ同じである。インド車の価格は10万5千ナairaであった（表1参照）が、2011年9月に発売した2車種の価格は約10万ナairaである。そして両車種をあわせて、約10万台の販売を予定するという。

<sup>3</sup> 「半値バイク」と中国における、現地企業との合弁事業である新大州本田、については、下川浩一編著、藤本隆弘・出水力・伊藤洋共著、2013、166～173頁、を参照のこと。

<sup>4</sup> 本田技研工業は、ナイジェリアにおいて新車を投入する計画を、2010年7月の社長会見で発表したあと、2011年9月に正式に発表した。同社ニュースリリース 2010年7月20日、2011年9月29日による。アクセス日 2013年12月19日。

このうちAceCB125は、バイクタクシー仕様に座席を長くしている。もう一つの車種は、バイクタクシー以外の顧客用に提供したものである。また2013年12月には排気量110ccクラスのCG110を発売した<sup>5</sup>。

2015年の訪問時における日本人経営者のプレゼンテーションによれば、新車投入の効果はあって、生産量は増加した。すなわち、生産量は、2011年の38,000台から急増した。2012年には98,000台、2013年は89,000台、2014年は91,000台、そして2015年は70,000台の予想生産量であった。このように、生産量は増加したものの、10万台を超えることはなかったのである。本田技研が新たに生産したAce CB125は、中位価格帯のインド車をターゲットとするバイクタクシーであった。インド車との競争に苦戦したのか、あるいはタクシーとしてインドから3輪車が輸入されるようになったからか、その理由の詳細は聞けなかった。われわれが、二度目のナイジェリア訪問で気が付いたことは、タクシー用にインド製の3輪車が走ることであった。以前はなかった風景である。所得の上昇とともに、タクシーが2輪車から3輪車に移行することは分かりやすい話である。

### 3. オートバイ工場の概要

我々は、HMNのナイジェリア工場を、前述のように2度訪問した。このうち、2度目の訪問のさいには、工場に4輪車の設備を設置し、生産を開始したばかりであった。4輪車の組み立て設備は、2輪車工場の中にある。そのため残念ながら、オートバイ工場を含めて工場見学は出来なかった。

工場の立地は港湾都市のラゴスから車で2時間ほどはなれたオグン州オタ市である。ここの道路事情がよくなれば、もう少し時間的距離は縮小されるであろう。最初の訪問のさい、我々は約束の時間、午後1時に到着するべく、10時過ぎにホテルを出発したが、途中交通渋滞のためしばしば車が止まり、結局工場に到着したのは、午後1時半頃であった。

表3：HMNのオートバイ工場の概要、を見ながら説明する。工場はオタ市の郊外にあり、広大な敷地（79,600平米）の一部に事務棟と工場がある。工場の生産開始は、1980年11月であり、すでに30年を超える歴史を持つ。会社の名前は、ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアである。この会社の事業内容は、2輪車の製造と販売が中心で、このほか汎用製品として発電機、ウォーターポンプ、汎用エンジンの輸入販売を行っている<sup>6</sup>。

工場の設備は、溶接、塗装、組立の3工程を備えているが、訪問時点では組立工程

<sup>5</sup> 2013年12月の新車発売については、本田技研工業ニュースリリース2013年12月10日、を参照のこと。アクセス日2013年12月19日。

<sup>6</sup> ナイジェリアで販売する汎用製品は、発電機、ウォーターポンプ、汎用エンジンである。このうち、発電機の販売は、アフリカの電力事情に対応するものである。アフリカのインフラストラクチャが整備されていないことはよく指摘されるが、電力も十分供給されない。それで発電機がよく売れるという。公共電気が十分供給されないので、自家発電が不可欠である。発電機においても、競争相手はインド製と中国製である。

のみ稼働しており、溶接と塗装は休止していた。かつてはその二つの工程も稼働したことはあったが、いまは組立工程のみである。部品の現地調達率はゼロで、すべて中国から輸入している。

会社の従業員数は、259名（2011年は229名）であり、このうち工場の従業員は178名（2011年は136人）、契約社員が76名である。工場の生産量がすくないので、販売と事務部門の従業員のウエイトが相対的に多くなっている。工場の生産能力は、年間15万台であるが、実際の実績は9万台（2010年実績は2.3万台）である。日本人派遣者は5名であり、それぞれ社長、工場長、2名のExecutive Coordinator（サービス領域、と営業領域）そして1名のCoordinator（営業領域）となっている。日本人派遣者の5名のうち、4名は会社の責任ある地位についている。労働組合は、2つの産業別労働組合が組織されている。一つは現場労働者を組織するNLC（Nigeria Labour Congress）傘下の、Honda Domestic Junior Staff Unionである。もう一つは中間管理職を組織するTUC（Trade Union Congress）傘下の組合で、Honda Domestic Senior Staff Associationである。ジュニア・スタッフの組合は、ユニオンとは言わず、アソシエーションと称している。ナイジェリアでは、公務員もふくめて従業員をジュニア・スタッフとシニア・スタッフに区分し、それぞれの従業員を異なる労働組合が組織する。現場の監督者クラスはシニア・スタッフの労働組合に属し、現場労働者は、ジュニア・スタッフの労働組合に属する。

表3：HMNのオートバイ工場の概要

項目	内容
会社名	Honda Manufacturing (Nigeria) Ltd. HMN
立地	ナイジェリア共和国オグン州オタ市
会社設立	1979年7月
生産開始	1980年11月
出資比率	本田技研工業株式会社76.3%、一般株主23.7%
事業内容	オートバイの製造・販売、汎用製品の販売
生産設備	組立（溶接、塗装は休止中）
生産量	91,000台（2014年）。
ローカル・コンテンツ	0%。部品は全量輸入。
従業員数	259人（うち生産は178人）
期間従業員数	76人
日本人派遣者数	5人
労働組合	Honda Domestic Junior Staff Union、Honda domestic Senior Staff Association.

出典：2011年9月16日、2015年8月31日、HMNの説明による。このほか本田技研工業ホームページ、「2輪事業の近年の取り組みと展望」、アクセス日2013年12月19日、現地新聞などを参考にした。

注：表の数字（従業員数など）は、2015年現在のもの。



以上はこの工場の概要である。なお部品は全量を中国からの輸入に依存するのである。われわれは、2011年の訪問の際工場見学を行っている。その後、設備に変更はないので、その時の記録に従って以下記載しておく。工場は、組み立てラインだけが動いており、手作業が多いのである。組立ラインは2本ある。組立工程はサイクルタイムで管理しており、ラインの設計上はNO.1ラインが85秒、NO.2ラインが90秒となっている。ラインの横には部品棚があり、部品を組み付ける工程によって部品棚の高さに違いがあるが、2メートルから数十センチの高さである。

#### 4. 品質重視の工場管理

それでは30年を超える歴史を持つオートバイ工場は、どのような管理を行っているのだろうか。

HMNは、ナイジェリアのオートバイ市場において高価格市場をターゲットにして存続してきた。そして新たに中位価格帯の市場に進出した。工場の管理が製品の品質重視になっていることをうかがえるのである。

工場の設備は、溶接と塗装があるが、組立工程だけを稼働させていた。そして部品は100%中国から輸入しており、現地調達率はゼロであった。それゆえ、工場は、組み立てラインだけが動いており、手作業が多いのである。従業員は本田技研工業の白い制服を着用しており、背の高い現地人の男性がラインの両脇から部品を組み付ける作業を行っていた。勤務体制は、訪問当時1直で、勤務時間は午前8:00から午後5:00までである。

#### 従業員の採用と教育

まず採用と従業員教育についてみておこう。従業員の新規採用には、慎重なプロセスを設けている。第一段階はコンサルティング会社に依頼し、その会社が技能検査を行ったのち、採用人数の約3倍数の応募者を紹介してもらう。その後会社側による個人別の面談(30分)、社長面談(20分)と進み、健康診断を受けることになっている。現場従業員の学歴は様々で、中学卒、高校卒、そして専門学校卒であり、なかには大学卒の現場作業員もいるとのことである。失業率が極めて高いので、新規の採用時には、多数の応募者があるという。この際メンテナンス要員は一般従業員とは別に、機械系の人を採用する。

一般作業員の教育訓練としては、入社後まず2週間の訓練をもうける。そのあとは、現場に入りOJT(on-the-job-training、職場内訓練)を行う。品質管理の教育を重視しており、日本の親会社で作成したテキストを、ジュニア・スタッフ(JS)全員を対象に実施する。TQMS(Total Quality Management System)と呼ぶ本社作成の共通テキストを用いて全員対象に教育をするのである。

#### 賃金について

次に賃金を説明する。ナイジェリアの賃金体系は、民間部門と公共部門で共通する。

大産業別の労働組合があり、賃金等級と賃金額に強い影響力を持つ。労働組合の組織対象は基本的にジュニア・スタッフ（JS）とシニア・スタッフ（SS）に分かれる。われわれは、ナイジェリアの中央部ジョス市において地方公務員の労働組合役員にインタビューし、賃金表をもらったが、賃金の基本構造は、本田技研のものと同じであった。ただし公務員の場合、従業員が多いので、等級の数はナイジェリア・本田技研より多くなっていた。この賃金は、賃金の等級と仕事との関係は直接的ではない。例えば、ジュニア・スタッフの4と仕事が直接つながるわけではない。HMNの賃金等級は、ジュニア・スタッフが4等5級、シニア・スタッフが5等5級となっている。さらに、賃金については、査定を実施していた。特定の等級内の賃金は全員同じであるが、査定の結果が昇給に効くのである。

### 作業組織

なお、現場の作業組織を構成する末端の従業員はジュニア・スタッフで（JS）ある。JSを管理するのがライン・リーダーであり、その補助者がサブ・リーダーである。ここまでは、JSであり、その上は、スーパーバイザーと工場長となる。昇進は、上述のように成績査定にもとづくので、能力を基準とする。現場監督者は内部昇進による。

ライン中の作業範囲は一人2.5メートルであり、この範囲で部品の組み付けをおこなう。技能のランクは5ランクある。ランク1は「2.5メートルの範囲で決められた仕事をできる」である。このように初級のランクは、決められた仕事をするのである。ランク2は「品質不良を出さない」である。このランクになると品質に責任を持っていることになる。そしてランク3と4は段取りができることである。この工場は部品を全量輸入に頼るので、当該作業の段取り、そして時間外の段取りが能率上重要な作業になるのである。ランク5は「躰、服装、安全の管理」である。日本人管理者によるとマナーの躰が難しいという。リーダーが各労働者にマナーを教えるのである。こうして、5段階の技能レベルは、それぞれ決められた仕事をするランク1、品質管理にもかかわるランク2、熟練工の仕事も担当するランク3と4、そして従業員の躰を担当するランク5となっており、日本の企業らしく、現場作業者が部品の組み付け作業ばかりでなく、品質管理や熟練工の仕事も分担するのである。

### 品質管理

品種管理については、現場作業による品質の作り込みと検査による出荷品質の確保の両方でやっているとの答えであった。労働者の作業標準書に品質チェックの項目が入っている。クオリティ・ゲートをライン内に2か所、そして最終工程に1か所設けている。検査担当者は4人おり、これはベテランの労働者である。ナイジェリアの人は、目と耳が良いので、優れた作業になる素質はあるという。現場の社内資格として、10工定出来る欠怠マン、溶接資格、危険取扱い資格、品質マン、検査資格、設備メンテナンスがある。ここで、品質マンは、工程における品質のチェックを担当し、検査資格は出荷品質の確保を担当する。こうして品質については現場労働者が直接チェックするうえに、品質マンと検査資格、この二つの社内資格取得者による工程におけるチェックと出荷品質の確保、この三つで管理しているのである。2015年の訪問の

際、経営者のプレゼンテーションのなかで、ライン直行率を教えてもらった。それによれば 85%を目標としているが、実績は 82%であった。これは、本田技研工業の海外工場の中では低い方だという。不良の中身は何かと聞くと、中国から輸入する部品に多いという。したがって工程における品質の作り込みに充実を目指す、なお現状は最終工程における検査と修理によって出荷品質を保証するという段階にある。

設備のメンテナンスの担当者は8名である。電気系統の技術者の必要性がとくに高いという。8名中大学卒者が半分で、6名が実働中である。いずれも HMN で訓練した人で、2名が現在訓練中である。ナイジェリアにおける熟練工や設備保全者の育成システムがどうなっているのか聞けなかったが、このようにこの工場は内部で育成している。工場の隅にマシンショップがあった。そこでは壊れた工具などを修理して改善活動につかうのである。日本から来た機械を大事に使っているという。

多能工について聞いたところ、まずその人に合った仕事に配置し、仕事を固定する。そして良い人はローテーションするとのことであった。具体的には、一人が3つ、4つのステーションを担当できるように教育訓練を行い、他工程をできるようになった人がローテーションをするのである。

なお、現場の作業組織を構成する末端の従業員は JS である。JS を管理するのがライン・リーダーであり、その補助者がサブ・リーダーである。ここまでは、JS であり、その上は、スーパーバイザーと工場長となる。昇進は、上述のように成績査定に基づくので、能力を基準とする。現場監督者は内部昇進による。

小集団活動について。2011年の訪問時点では、「小集団活動はまだ実施していない、現在アイデア提案をしており、それが根付いたら QC 活動に展開するという。そのため FC コースという品質の学習を全員受けている。そして年1回改善提案表彰をおこなっている。」と答えていた。つまり小集団活動の準備段階であった。

2015年の訪問時点では、明確に実施していると答えた。NH サークル (New Honda Circle) と呼ぶ親会社が行っている小集団活動を、名称と内容を同じように実施している。13 チームがあり、80 人が参加しているので、工場従業員はほぼ全員が経験する。5、6人がチームを組んで、QC (Quality Control) の手法を使って改善をおこなうという。その実施方法は、勤務時間外に手を挙げた人が手当なしで行うとう、自主的なものであった。参加者は成果の発表のために会社の費用で海外に行けることが、インセンティブになっているのであろう。成果の発表のために、社内大会、本田技研の欧州地域大会そして世界大会の場が設定されている。すでに、ナイジェリアのチームが欧州大会に出場したという。

### ナイジェリア人の性格と一体感

ここでナイジェリア人の企業への一体感を考察するべく、文化的要素を見ておく。文化といっても一般的な文化ではなく、ヒトの性格あるいは行動の特徴である。われわれは、ラゴス市においてインド系の企業 (自動車販売など)、中央部のジョス市において現地企業 (天然資源の生産販売、食品の製造販売、資料の製造販売)、イスラエル企業 (農業技術指導)、そして地方政府機関 (天然資源開発) などを訪問し経営者と政府役人から話を聞く機会を得た。また首都のラゴス市では、ナイジェリア生産性本部

(日本の生産方式を指導)で担当役人から話を聞いた。そのさい、いくつかの質問の中で、ナイジェリア人が企業組織の中に入ってどのように仕事に取り組むかという観点から、文化的要素について聞いてみた。その中でインド系企業と地方政府機関ではほぼ共通する答えを聞いた。それによると、「ナイジェリア人はアグレッシブに見えるが、オベイディアント(従順)だ」という説明である。アグレッシブでオベイディアントだという一見して矛盾する文化である。後者については、インド系企業において現地人経営者がそれを強調し、政府機関において現地人役人が、狩りをするときリーダーの言うことに従わないといけないからそうなったのだと説明した。さしあたりアグレッシブでオベイディアントという矛盾する性格があることを確認し、本田技研が一体感を作り出すための措置を見て行こう。

本田技研は、日本企業の中でも平等志向の強い企業である。ナイジェリアにおいても本国と同じような措置をとっている。すなわち、全員が同じ白い制服を着用し、食堂、ロッカー、などを共用する。駐車場も同じにする。もっともナイジェリアでは、労働者は自家用車をもつことはないのも、これは管理職間の平等である。マネジャーには車を支給する。そしてクリスマスには従業員の家族を呼んでパーティを行う。また従業員が帰属意識を持っているかという質問に対して経営者は、若い人が技能を学びたいという意識があり、HMN に務めていることにプライドを持っている、と答えた。

前述のようにナイジェリアでは、JS と SS に間に、職位の差と賃金の格差がある。それは現地の制度なので HMN が変更することはできないが、それでも能力のある JS には、ライン・リーダーを任せて、その次ぎには SS に昇進させる内部昇進の措置をとっていた。

次に労働組合について改めてみておく。ジュニア・スタッフを組織する組合と、シニア・スタッフを組織する組合の二つがあった。前者は 40 年の歴史があり、強い影響力を持つ。二つの組合は労働組合らしく賃金交渉を重視しており、それぞれ経営側と別々に交渉を行う。ただしこの工場では、ストライキはなかった。労働組合が賃金交渉以外に、どのような機能を果たしているのか確認することはできなかったが、仕事の配分や査定そして昇進などに発言するという話はなかった。実際、従業員の苦情は、労働組合を通してではなく、職制を通して処理しているとのことであった。総じて、労働組合と経営との関係は、良いという印象を受けた。

こうしてアグレッシブに見えるがオベイディアントだというナイジェリア人労働者の企業内への組織化は、HMN が実施する一体感を醸成する措置や産業別労働組合との交渉を見る限り、うまく行っていると言えよう。つまりオベイディアントな側面に働きかけることで、従業員の組織内化を行っていると言えよう。

## 5. まとめ

本稿が明らかにしたことを整理しておく。ナイジェリアの本田技研工業(HMN)は、高位価格帯の市場に製品を供給することで細々と生き残ってきたが、所得の上昇とともに生まれた市場に対して中位価格帯の製品を供給することで、企業の成長を諮った。これは

発展途上国市場における日本企業の悩みを端的に示している。日本企業は、先進国市場では高品質による競争力を発揮できた。ところが発展途上国市場では日本企業の強みである高品質が高価格ゆえに弱点となる。とりわけ低所得市場においては競争力が弱い。HMNは、ナイジェリアのオートバイ市場において、上位層への製品提供で工場の経営を維持してきた。そしてHMNは、中国市場に供給した「半値バイク」の後継車をナイジェリアにおいても投入することで、中位の市場に製品を供給した。本田技研はナイジェリアのオートバイ市場において下位層には製品を供給しないのである。この上位と中位の市場に製品を供給するのは、発展途上国の日本企業にとって、ひとつの答えである。

第二に、工場の管理は、品質重視となっていた。工場の経営は、従業員の技能教育と製品の品質を重視した。日本の親会社が作成した現場従業員用の品質管理教育を実践していた。しかしながら工程における品質の作り込みの水準はなお道半ばであり、最終工程における検査と修理による出荷品質の保証に依存していた。

第三に、現地の労働組織に関わる制度では、やむを得ざる側面で適応をしながらも日本の制度を可能な限り適用していた。すなわちJSとSSに分ける賃金体系や二つの労働組合などの制度には適応しながらも、査定を入れて能力による昇進を行い、経営側による一体感の醸成措置とともに良好な労使関係を作っていた<sup>7</sup>。

---

<sup>7</sup> なお、ここで現地のビジネス環境を示す事例として我々の経験を一つ語っておく。経済学的に言えば、取引費用（契約の費用）が高いことを示す事例である。ナイジェリアでは、ポリスあるいは強盗が道路を走行する車を止めて金銭を要求することが良くある。これにはモバイル・ポリスというポリスの一機関が対応する。暴動などに対処するポリスである。それと契約をすれば、ポリスが鉄砲をもって車に乗りガードするのである。それで、現地の日本企業はモバイル・ポリスと契約し、移動上の安全を確保している。2015年に訪問した際、日本企業の方から必要ならそこと契約する会社を紹介しますと言われた。その申し出に対して、われわれの研究チームにナイジェリア人（公務員）が入っているので、独自に契約しますと答えた。それで、ホテルの近くの警察署に行き、警察署長と会って、契約の依頼をした。警察署長は検討の上後ほど回答すると答えたが、直ちに契約は成立し、モバイル・ポリスを5日間雇うことになった。車が2台あるので2名のポリスを提供する契約である。2名はわれわれの車に乗った。じっさい、モバイル・ポリスの効用はあった。路上でポリスや強盗に金銭を要求されることはなかった。さらに、信号がなく混雑した道路を走るのに、同乗したポリスが我々の車を優先して走らせてくれた。ところが、2名は、自宅に帰って朝早く我々の車のガードに来るのは難しい、についてはホテル代金を出してほしいという。公共交通機関が整備されてないので、これはやむを得ないかと、ホテル代金を負担することにした。そして、ホテルまで行くと食事代金も要求された。結局、5日間のホテルと食事の費用をすべて我々が負担した。実のところ警察署で契約した際、2名のポリスの費用は出したが、その宿泊と食事代金については確認していなかった。これは不完全な契約、それに伴う費用負担の事例である。空港に入り飛行機に乗るまでも、空港職員と思われる人物による似たような金銭要求に会った。ナイジェリアは、役人の汚職が多いことで有名である。そしてこの高い取引費用は、企業活動の強い制約要因になることは疑いない。

付表1：本田技研工業のアフリカ現地法人

会社名	国・設立年月	事業内容
Honda Manufacturing Nigeria Ltd.	ナイジェリア、 1979年7月	2 輪車の生産・販売、汎用製品の販売
Honda Automobile Western Africa Ltd.	ナイジェリア、 2013年4月	4 輪車の製品及び補修部品の輸入・販売
Honda Motor Southern Africa (Pty.) Ltd.	南アフリカ、 2000年7月	2 輪車・4 輪車・汎用製品および補修部品の輸入・販売
Honda Motorcycle Kenya Limited	ケニア、 2013年3月	2 輪車の生産・販売。

出典：本田技研工業（株）のニュースリリース 2010年7月20日、2013年6月19日、9月17日。同社ホームページの会社概要、アクセス日は2013年12月19日。

付表2：工場調査の概要 第1回

会社名	Honda Manufacturing (Nigeria) Ltd.
訪問日	2011年9月16日
会社側出席者 (日本人派遣者)	Managing Director、Director Executive Factory Manager
訪問者	安保哲夫、郭四志、公文溥
記録作成者	公文溥

付表3：工場調査の概要 第2回

会社名	Honda Manufacturing (Nigeria) Ltd.
訪問日	2015年8月31日
会社側出席者 (日本人派遣者)	Plant Manager、Executive Coordinator Factory, Passenger Car, Coordinator, Sales & After Sales、Coordinator、Sales & After Sales, Power Plant、Manager, Human Resource (Local)、Assistant Manager, Sales & After Sales (Local)
訪問者	山崎克雄、郭四志、ユ・セイカ、糸久正人、銭佑錫、公文溥、Joseph Banwar、
記録作成者	銭佑錫

#### 参考文献・資料

下川浩一編著、藤本隆弘・出水力・伊藤洋共著『ホンダ生産システムー第3の経営革新ー』文真堂、2013。

C.K.プラハラード著、スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2005。

公文溥「ナイジェリア・本田技研工業会社記録」2011年9月16日。

銭佑錫「ナイジェリア・本田技研工業会社記録」2015年8月15日。

# ナイジェリアにおける中国民営企業のハイブリッド経営に関する研究

－金帝靴業（ナイジェリア）有限公司の事例－

A Research on Hybrid Management of Chinese Private Enterprises in Nigeria :  
Case Study of Jindi Footwear Nigeria Co., Ltd.

兪 成華 公立鳥取環境大学経営学部准教授

## 要旨

本稿の目的は、中国民営企業である金帝靴業（ナイジェリア）有限公司というケースを研究することを通じて、ナイジェリアでビジネスを成功するため、いかに中国企業の工場オペレーションをするかについて考察することである。第1に、ナイジェリアに関する主な政治経済情勢を明らかにし、中国企業のナイジェリアへの進出の現状を概観する。第2に、金帝靴業有限公司に対する工場見学・インタビュー調査に基づいて、中国型経営生産システムを明らかにし、さらにその特徴を検討する。最後に、本稿の分析による発見事実を述べておく。

**キーワード：**ナイジェリア、中国民営企業、生産システムの移転、ハイブリッド経営

## Abstract

The purpose of this paper is to examine how to operate a factory to succeed business in Nigeria through a case study about Jindi Footwear Nigeria Co., Ltd. which is a privately-owned Chinese enterprise. First, the main political and economic situation concerning Nigeria are clarified and the present situation of Chinese enterprises entering Nigeria is reviewed. Secondly, based on plant tours and interview surveys for Jindi Footwear Nigeria Co., Ltd. The Chinese-type production system is considered. Finally, The findings of the analysis of this paper are described.

**Keywords:** Nigeria, Chinese Private Enterprise, Transfer of the Production System, Hybrid Management



## 1. はじめに

本稿では、日本多国籍企業研究グループ (JMNESG)<sup>1</sup>が 2011 年 9 月 15 日、2015 年 9 月 1 日に二回にわたって行ってきた金帝靴業 (ナイジェリア) 有限公司 (英: Jindi Footwear Nigeria Co., Ltd. 以下、金帝靴業と略する) の工場見学と現場中国人経営者のインタビュー調査に基づいて、その後中国本社経営者のインタビューにも加えて、金帝靴業の工場における経営生産システムの実態を明らかにすることを目的としている。本稿の構成は次のようになっている。まず次節において、ナイジェリアの政治・経済要因を明らかにする。続いて第三節では中国企業のナイジェリアへの進出状況を検討する。そして第四節では金帝靴業がナイジェリアでのサンダル事業を行うにいたる経緯と経営実績を概略し、その経営生産システムを考察する。第五節において、金帝靴業の経営生産システムの特徴を整理・説明する。最後に本稿の調査・分析の結果を述べたい。

## 2. ナイジェリアの概況

ナイジェリア連邦共和国 (以下、ナイジェリアと略する) は、アフリカ西部に位置する連邦共和制国家で、アフリカ最大の 1.84 億人口 (2016 年) を抱える国であり、250 以上の部族が居住する。オフィシャル公用語は英語である。ナイジェリアはサバナ気候に属していて 4 月～10 月が雨季、11 月～3 月が乾季となり、年間を通して平均気温は 26℃～28℃である。宗教は南部にはキリスト教、北部にはイスラム教になっている。ナイジェリアの南西部に位置しギニア湾に面したニジェール・デルタでは豊富に石油を産出するが、この石油を巡って内戦や部族間の衝突が繰り返されるなど、国内対立の原因ともなっている。

ナイジェリアは豊富な石油資源以外の天然ガス、石炭、石灰石、スズ、タンタル、金、鉄鉱石、亜鉛を含む 30 種類以上の鉱物資源を持つ資源大国である。特に石油、天然ガス、錫、石炭、石灰岩などの天然資源が、莫大な埋蔵量にもかかわらず、まだ未開発にある。単に石油生産量は世界ランキングで 12 位、371 億バレルの石油埋蔵量がある (ワールドエコノミー研究会, 2014)。従って GDP の 4 割を占める石油・天然ガス産業は国民経済の柱となっている。ナイジェリア政府は、非常に豊富な石油・天然ガス資源の開発戦略を実施し、高い成長率の経済発展を達成している。

### (1) 政治情勢

ナイジェリアは 1960 年 10 月にイギリス植民地から正式独立した。その後、1963 年に大

<sup>1</sup>本稿は平成 22~24 年度科学研究費補助金【基礎研究(B) 課題番号: 22402032】及び平成 26~29 年度科学研究費補助金【基盤研究(B) 課題番号: 26301023】を受けた日本多国籍企業研究グループ (JMNESG、代表者: 安保哲夫 東京大学名誉教授)が行われたアフリカにおいて日系企業の経営活動の実態調査をもとに、筆者がまとめたものである。本稿は 2011 年 9 月 15 日と 2015 年 9 月 1 日に、われわれ研究グループは金帝靴業を二度訪問し調査を行っていた。2016 年 2 月 14 日と 2017 年 9 月 12 日に中国本社庄景琳社長に 2 度インタビューし、2015 年調査では把握できなかった新たなデータも入手することができた。

統領制に移行し、ナイジェリア連邦共和国になった。しかし、地域・宗教対立など民族間紛争で1967年から1970年にかけて「ピアフラ戦争」<sup>2</sup>というナイジェリア内戦に陥った。ナイジェリアでは1966年から1993年の間に軍事クーデターが7回も起きていた。文民統制の試みも行われてきたが、長期続く地域や宗教民族間対立を背景として、選挙に基づく共和制と軍事政権が繰り返され、政治情勢は安定しなかった。

ナイジェリアの政情好転を見せ始めたのは、1998年12月より地方、州、連邦議会の各選挙が実施され、1999年2月には、大統領選挙も平穩に実施されたことである。同選挙でかつてのクーデター軍人オバサンジョが同年5月に新大統領に就任し、約16年間続いた軍政から文民政府が発足された。また、オバサンジョ大統領は2003年4月に実施された大統領選挙で再選された。オバサンジョ大統領は、貧困と汚職の撲滅を最大目標に、軍・警察幹部の大量強制退役、軍政時代の政策や不透明契約の停止・再審査等の問題に積極的に取り組んできた（日本外務省，2017）。一方で、民政移管後は、それまで軍事政権に抑圧されていた地域・民族・宗教の対立や治安悪化等克服すべき課題は多く、特に2005年9月以降、産油地帯であるナイジャー・デルタ地域にて石油プラントの爆破、外国人労働者の誘拐等が相次ぎ、治安情勢は悪化している。例えば経済的な中心都市であるラゴスは、南アフリカのヨハネスブルグ、ケニアの首都ナイロビと並び、「アフリカ三大凶悪都市」の一つと言われている。

2007年4月に国民議会選挙、州知事選挙及び大統領選挙が相次いで実施され、ウマル・ヤラドゥア与党人民民主党（Peoples Democratic Party:PDP）候補が当選、新大統領に就任した。ヤラドゥア大統領は2010年5月に逝去し、憲法の規定に基づき、ジョナサン大統領代行が大統領に就任した。2011年4月に国民議会選挙、大統領選挙が実施され、ジョナサン大統領が当選した。同大統領は、慢性的な電力不足問題に取り組むとともに2020年までに経済規模を世界20位内とする“Nigeria Vision 2020”<sup>3</sup>を掲げ、積極的な経済政策を推進してきた。他方、南部でニジェール・デルタ解放運動（Movement for the Emancipation of the Niger Delta:MEND）やデルタ人民志願軍などの反政府組織（石油関連施設への攻撃や身代金目的の外国人労働者の誘拐）による武装闘争と北東部を中心とするイスラム過激派組織「ボコ・ハラム」によるテロ行為が活発化する中で、治安対策が追い付いていない現状である。

2015年3月に国民議会選挙、大統領選挙が実施され、最大野党全進歩会議（All Progressives Congress: APC）候補であるブハリ元国家元首が、大統領に選出された。また国民議会選挙においても、APCが上院、下院ともに過半数を占め、ナイジェリア史上初めて、民主的手続きによって政権交代が実現した（玉井，2015）。ブハリ大統領は、「ボ

<sup>2</sup> ピアフラ戦争（1967年7月6日 - 1970年1月12日）は、ナイジェリアのイボ族を主体とした東部州が「ピアフラ(Biafra)共和国」として分離 独立を宣言したことにより起こった戦争である。「ナイジェリア内戦」とも呼ぶ。ピアフラが包囲され食料 物資の供給が遮断されたため、飢餓が国際的な問題となった。（フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』, 2018/05/08）

<sup>3</sup>NATIONAL PLANNING COMMISSION ,Nigeria Vision 20:2020

[http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning\\_cycle\\_repository/nigeria/nigeria-vision-20-20-20.pdf](http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repository/nigeria/nigeria-vision-20-20-20.pdf)

コ・ハラム」対策を始めとした治安対策や汚職対策を優先的に推進している。

## (2) 経済動向

ナイジェリアは、2014年には南アフリカを抜きアフリカ最大の経済大国となり、アフリカ経済の4分の1を占める規模を持っている。ナイジェリア経済を支える二つの柱産業は、石油・天然ガスの資源産業と農業である。まず、資源産業においてナイジェリアは世界有数の石油資源をもち、実質GDPは5,100億ドル(2014年)で、南アフリカ(3,840億ドル)を抜きアフリカ最大の経済大国となった。しかし、輸出の90%以上を石油に依存するため、2014年後半以来の石油価格の下落によって経済危機に直面している。一方で、天然ガスの埋蔵量は3兆1148億7000万立方メートルであるが、液化装置が不十分なため輸出は行われていない。電力のうち約50%は水力発電で、その大半は1969年ニジェール川に建設されたカインジ・ダムから供給されている。ナイジェリア経済発展に伴って電力が絶対不足し、1日に約8時間しか電力供給がない状況に陥っていた。工場や商業施設、一般家庭では自家発電設備を使用して不足の電力を賄っている。このような自家発電のコストは、電力系統から供給される電力の二倍から三倍近くとなっており、製造業のコスト上昇、産業誘致への悪影響、国民の経済的負担の増加に繋がっている(経済産業省, 2016)。電力不足が急速な経済成長の足を引っ張ることを浮き彫りにした。

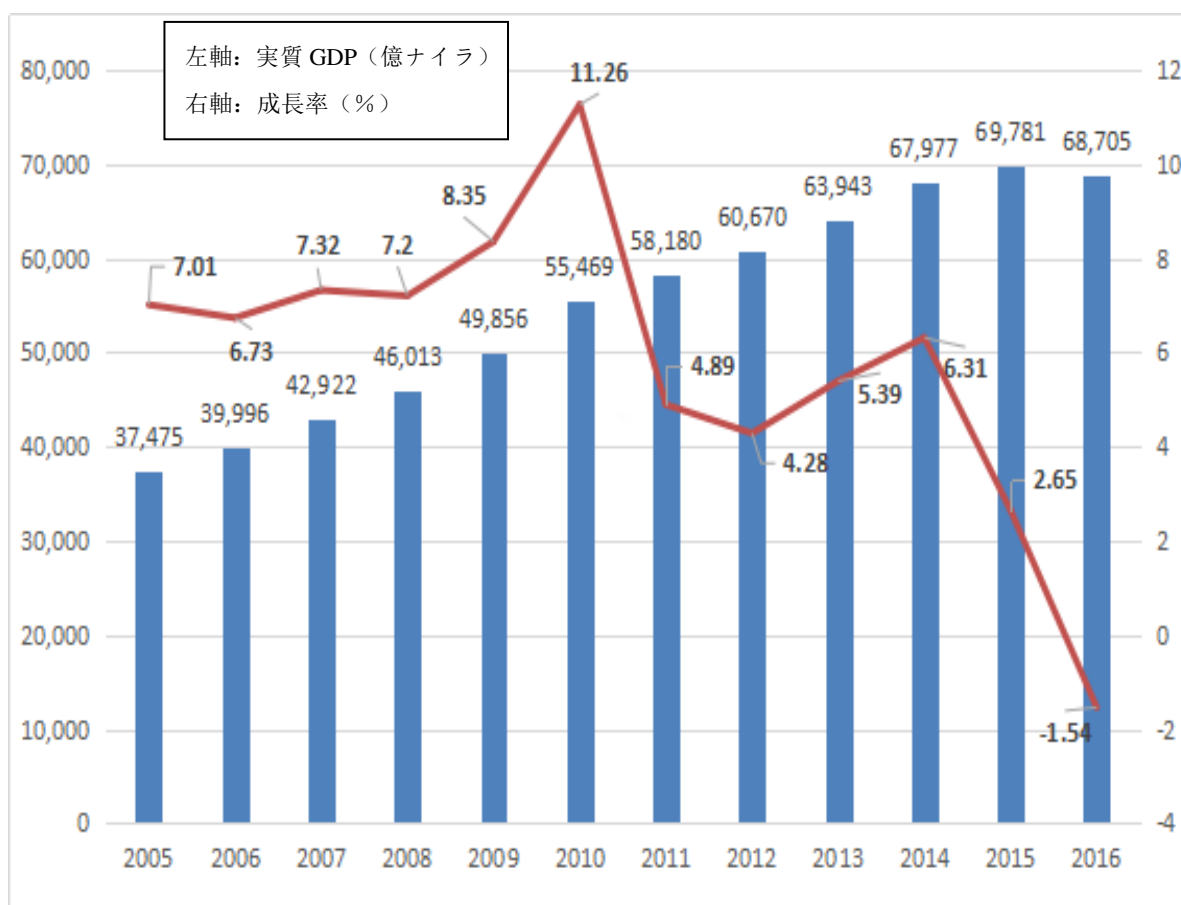
次に、農業は就業人口の過半数を吸収するナイジェリアのもっとも重要な産業で、耕地は国土の3分の1を占める。主な食料作物は、南部ではヤムイモ、キャッサバ、ココヤム、プランテン、トウモロコシで、北部ではソルガム、ミレット、トウモロコシである。トリパノソーマを伝染媒介するツェツェバエがいる南部では牧畜は行われず、北部のサバンナ地帯で牧畜が盛んである。換金作物としては、南部のココア、パーム油、ゴムと、北部のラッカセイ、綿花が重要である(島田, 1992)。

石油に大きく依存する経済成長のゆえに、製造業をあまり重要視していない現状である。多くの生活用品が海外からの輸入に頼っている。その典型例として、世界第12位産油国にもかかわらず、国内石油洗練所が老朽化し、メンテナンスができないから稼働していないため、ガソリンをアメリカから輸入している。廉価な中国製衣服、電化製品、日用品はナイジェリア市場に流れ込み、ナイジェリア人の日常生活に浸透している。それでも国内市場向けの産業は少しずつ成長してきている。2004年にナイジェリア政府は、皮革製造と繊維産業を含む製造業を保護するため輸入を規制したことにより、国内の製造業の育成政策を打ち出した。

IMFの統計(2017年)によると、2016年のナイジェリアの実質GDPは687,050億ナイラであり、対前年比1.54%のマイナス成長になっている。図-1で示すようにナイジェリア経済が2014年まで順調に成長していたが、2015年から急に後退している。その原因は、石油に依存するナイジェリア経済には石油輸出国機構(OPEC)が供給をカットすることを拒否した後、原油価格が世界的に下落していることがあった。またイスラム国の活動地域とあって武装勢力の攻撃により、石油の豊富な南部ニジェール・デルタ地域にある石油生

産施設への襲撃、フォルカドス原油輸出ターミナルのパイプラインなどが破壊されたことも原油価格の下落の要因となっている（ジェトロ、2016）。ナイジェリアにとって石油と天然ガスは最大の輸出品であり、政府収入の約75%を占めているが、原油価格が世界的に下落したことに加えて、通貨ナイラも15%切り下げた。結局、2016年度の政府収入の約20%台に落ち込んでいた。

図ー1. ナイジェリアの実質 GDP とその成長率の推移（2005年～2016年）



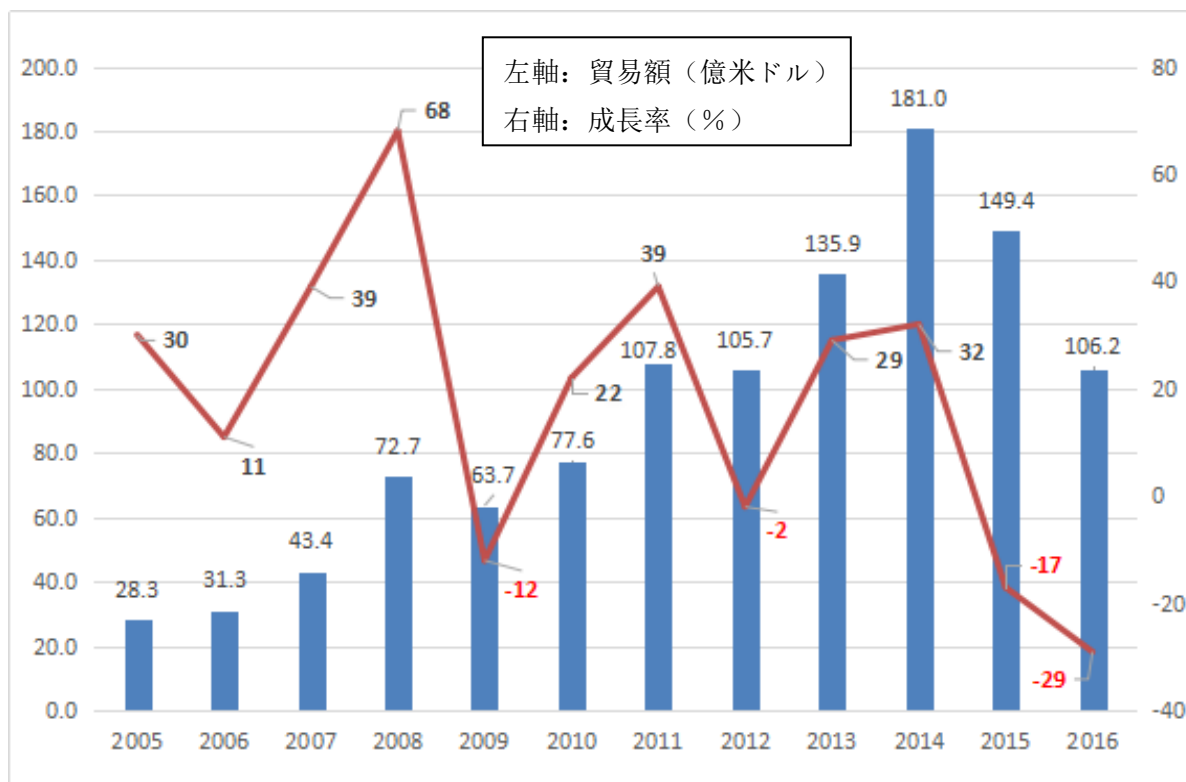
出所：IMF, World Economic Outlook Databases (2017年4月版)

つまり、アフリカの最大規模経済国であるナイジェリアは石油・天然ガスなどの豊富な資源に依存する新興市場として分類され、急速に中所得国の水準に近づいている。しかし、1.84億の人口を抱えながら国内の市場そのものは大きいであるが、ナイジェリア全体で富の配分をみたときに、アンバランスが拡大している。国民の大多数が貧困に苦しんでいるため、購買力が低く市場を生きしきれない。また、2014年のエボラ出血熱の流行による西アフリカ全域の経済への打撃が大きかった。そして近年の原油価格下落に伴い、2016年GDPがマイナス成長になったため、ナイジェリア経済が一層に悪化しており、産業多角化を始めとした経済対策が喫緊の課題となっている。

### 3. 中国企業のナイジェリアへの進出

中国は、1971年2月10日にナイジェリアと国交を樹立したが、60年代半ばから90年代半ばにわたって、ナイジェリアの政情が不安定であったため、この期間に両国の経済貿易は盛んに行われてこなかった。結局、民政移管が行われた1999年以降緊密化しており、これは両国の経済関係にも及んでいる。2000年10月に北京で開催された最初の「中国—アフリカ協力フォーラム」<sup>4</sup>をきっかけに、すでに1990年代から前首都ラゴスなどの商業都市において顕著となっていた中国からのビジネスマンによる現地での事業展開は、さらなる拡大の様相を呈している。

図-2. 中国とナイジェリアの貿易額とその成長率の推移（2005年～2016年）



出所：中国国家统计局編『中国統計年鑑』中国統計出版社、各年版に基づく筆者作成。

2005年、中国とナイジェリアは戦略的パートナーシップを締結した。中国にとってアフリカ最大規模を誇る重要な貿易相手で、中国政府がバックアップする下で、多くの中国企業、特に国営大企業は積極的にインフラと資源関連の投資を行っている。図-2で示すよ

<sup>4</sup> 中国—アフリカ協力フォーラム（英文：Forum on China–Africa Cooperation, FOCAC）は、中華人民共和国とアフリカ諸国との公式フォーラムである。3年おきに開催している。

うに 2005 年－2014 年中国とナイジェリアの貿易額は、2008 年のリーマンショック後の 2009 年、2012 年を除き、順調に拡大し、2014 年度に 10 年前比べて 6 倍の 181 億米ドルを達していた。しかし、原油を含む鉱物資源の輸出が約 75%を占めるナイジェリアは原油価格の下落により、2014 年後半から輸出額が大幅に減少している。通貨ナイラの為替相場は 2014 年後半から、約 4 割下落して 1 米ドル 281.5 ナイラ、さらに 2016 年 6 月に 1 米ドル 370 ナイラまでに下落していた。75%の政府歳入を石油輸出の収入に依存しており、歳入の減少による政府支出の削減も経済に打撃している（日本経済新聞電子版、2016 年 6 月 16 日付）。ついに 2016 年にナイジェリアは経済不況に陥った。もう一方で、中国自身の景気も減速している。中国とナイジェリアの貿易額が 2016 年に前年比 29%程度減少していた。要するに、原油価格とナイラの下落というナイジェリア要因と中国の国内経済減速という中国要因は両国にとって、経済貿易に大きく響いているといえる。

ナイジェリアに進出している中国企業は、石油・天然ガス資源産業、インフラ産業、通信産業、製造業を中心に投資が拡大している（表－1）。まず、国内経済成長のため、エネルギーと天然資源を確保する前提で、石油や天然ガスを中心に投資を行っている。しかも大型投資案件ばかりである。中国石油天然ガス集团公司 (CNPC)、中国海洋石油总公司 (CNOOC)、中国石油化工集团公司 (SINOPEC) という中国三大石油会社とそれらの子会社・系列会社は、欧米のオイルメジャーと直接対決しながら、ナイジェリア石油採掘権を獲得している。例えば 2006 年 1 月 9 日に中国海洋石油总公司は、ナイジェリアの OML130 深水油田の株式 45%を 23 億米ドルで購入したと発表した。これは中国海洋石油总公司によるアフリカでの最初のベンチャーであり、当時アフリカ大陸でなされた投資で二番目に大きいものだった（郭、2011）。また、石油産業における特徴は、石油開発で採掘権を得る見返りに、下流部門（パイプライン、製油所などの建設）へ投資するなど、ナイジェリア政府の要請に柔軟に対応し、権益を獲得しているところにあるといえる。

表－1. ナイジェリア進出主な中国企業リスト（2000 年～2016 年）

分野	企業名	年月	投資内容
エネルギー	中国石油天然ガス集团公司 (China National Petroleum Corporation : CNPC)	2005.6	JDZ のブロック 3 権益 10% を取得
		2006.9	OPL298 鉱区の生産分与契約
		2006.9	チャド湖流域の 2 鉱区と南部 ニジェール・カドゥナ 2 鉱区 の開発権取得
	中国石油化工集团公司 (China Petrochemical Corporation : SINOPEC)	2003	Niger Delta の Stubb Creek 油田の共同開発
		2004.6	OML64・66 サービス・コントラクト

		2005. 5	サントメ・プリンシペの共同 開発地域への参加
		2012	OML138 の権益 20 %を買収
	中国海洋石油総公司 (China National Offshore Oil Corporation :CN00C)	2006. 1	OML130 の権益 45%を買収
		2006. 1	OML229 の権益 35%を買収
インフラ	中国機械設備輸出入総公司 (China Machinery and Equipment Import and Export Company :CMEC) 山東電力建設公司 (Shandong Power Construction Company)	2002. 3	火力発電所 (670MW ) 2 基
	山東電力基本建設総公司 (SEPCO)	2005	Ogun 州の Papalanto 発電 (335MW)
	中国機械設備輸出入総公司	2005	Ondo 州の Omotosho 発電 (335MW)
	中地海外建設集団有限公司	2005. 3	水道プロジェクト
	中国土木工程集团公司	2006. 3	ラゴス=カノ線鉄道の拡張
		2006. 10	ラゴス=アブジャ間高速鉄道の建設
		2013	Ogun 州の 43KM の高速道路
	中国葛洲坝集团	2007. 5	水力発電所
		2011. 2	東部の長距離鉄道敷設事業
	深圳能源集团股份有限公司 (Shenzhen Energy Group)	2008. 11	発電所 (3, 000MW) 建設
中国鉄建中非建設公司	2014	沿岸鉄路プロジェクト、全長 1, 402KM	
通信	中興通信 (Zhongxing Telecom Ltd : ZTE)	2002	固定電話、通信設備、通信サ ービス、携帯電話の生産
	華為技術 (Huawei Technologies)	2002	通信機器、通信サービス
	中国通信建設有限公司	2002	通信機器、通信サービス
製造業 (バイク、自 動車、電器、	南京金城集团公司	1999	二輪車生産・販売
	済南輕騎摩托車製造有限公司	2000	二輪車生産・販売
	重慶力帆集团	1999	二輪車生産・販売

靴業)	重慶建設摩托車股份有限公司	2007	二輪車生産・販売
	宗申摩托	2002	二輪車生産・販売
	第一汽車集団 (FAW)	2016. 1	トラック CKD 生産・販売
	広州汽車集団乗用車有限公司	2016. 10	“伝祺” 乗用車 SKD 生産・販売
	海爾集団	2000	冷蔵庫、エアコン、TV、電子レンジ及びPC 生産・販売
	温州双合盛靴業有限公司	2004. 6	男女革靴
	温州哈杉靴業有限公司	2004. 6	男性用革靴、スニーカー、運動靴、サンダル
	温州市魯賓斯靴業有限公司	2004. 10	男性用革靴、男女運動靴
	金帝靴業有限公司	2009. 3	サンダル
	榮盛硝子有限公司	2017. 5	フロート板ガラス

出所：各会社の公表資料とホームページに基づく筆者作成

次に、インフラ産業において中国はナイジェリアで、第1期鉄道近代化計画の下でアブジャ 鉄道大量輸送システムの建設、ラゴス=カノ線 1,315km の修復のための 83 億米ドル総コスト内の 25 億米ドルを融資した。2002 年 3 月に中国機械設備輸出入総公司 (CMEC) と山東電力建設公司是、合計で 670 メガワット (MW) のガス火力発電所 2 基を建設するための 3 億 9,000 万米ドルの契約について、ナイジェリアの電力鉄鋼省と合意した。2008 年 11 月に深圳能源集团股份有限公司はナイジェリアに 3,000MW の発電所を建設するため First National Bank of Nigeria PLC と提携関係を結ぶと発表した。このプロジェクトの推定費用は 25 億米ドルであり、操業開始は 2009 年初頭を予定している。ナイジェリアの設置済み発電能力は合計で 3,500MW であるが、老朽化した発電所の保守が不十分で、ナイジェリア政府は中国輸出入銀行のクレジットラインからの借入で 3 つのガス火力発電所を建設中である。すなわち、山東電力基本建設総公司による Ogun 州の Papalanto 発電所(335MW)、CMEC による Ondo 州の Omotosho 発電所(335MW)である。また適切な管理が行われていないためしばしば停電が起り、発電能力はときにはわずか 1,000MW まで落ち込むことがある (ジェトロ・アジア経済研究所, 2009)。

そして、通信産業において、中国は 2002 年における全国地方電話プロジェクト (NRPT) の第1期契約でナイジェリアに対する融資総額は 54 億米ドルに上っている。中国の巨大電気通信会社中興通迅と華為科技は、同国の固定電話と携帯電話の両方で、機材供給とネットワーク展開プロジェクトを受注すべく活動を開始した (ジェトロ・アジア経済研究所, 2009)。さらに、2002 年 3 月に通信分野の国有企業である中興通迅が携帯電話の組立生産を始めた。

1990 年代に入り、「世界の工場」と言われている中国で、製品生産過剰で、新しい消費



市場にアクセスするため、多くの製造企業は、ナイジェリアに生産拠点を構え始めるようになっていた。民間レベルのビジネスが今後、衣料品・靴を中心に展開することは明らかであるが、ナイジェリア政府の「輸入規制」によって、それらが生産拠点の移転を加速している。また電化製品や二輪自動車の生産について現地投資がみられるものの、これが本格的な現地生産体制に移行しつつある。

多くの中国企業は、政府と手を組むビジネスとして展開しているインフラ分野、エネルギー分野、通信分野が有望である。すでに中国、ナイジェリア両国政府の間には、いくつかの事業分野で協力が進められており、関連案件では具体的なビジネスの展開もみられる。なによりナイジェリアにとっての通信分野、中国にとってのエネルギー分野、インフラ分野はそれぞれの政府のニーズにも合致しており、これに政治的意志が作用することによって展開することが大きい。安定した投資案件・事業として中国企業を巻き込んでゆく可能性は高い（望月，2009）。

現在までのナイジェリアにおける中国系ビジネスは、主に民間レベルと政府レベルの二種類である。投資の規模と活動展開を考えると、政府レベルのビジネスは明らかに優勢である。エネルギー・資源供給先を確保するため、中国政府が国家を挙げてナイジェリア進出を推し進めているのは確かである。しかしながら、現在の動きが両国政府の意向に基いで、いわばトップダウンで進められている現状を踏まえれば、ナイジェリア側の政権交代、軍部の動向については政治リスクが伴っていると違いない。

#### 4. 事例研究：金帝靴業（ナイジェリア）有限公司

##### （1）設立の背景

2002年9月8日～11日に第七回中国国際投資貿易商談会<sup>5</sup>が福建省の経済特区である廈門（アモイ）市で開催された。翌年に福州尚景程貿易有限公司の庄景琳社長がこの投資貿易商談会をきっかけで、彼の出身地で建材であるタイルをナイジェリアに輸出し始めた。2003年夏ごろに成人男性用サンダルも輸出していた。需要不安定で破損しやすいタイルの輸出に比べて、サンダルの輸出が順調に展開していた。しかし、2004年1月にナイジェリア政府は国内製造業の保護・雇用増加のため、世界貿易機関（WTO）に通告なし、「輸入規制」を打ち出した。輸入禁止品目の中に、成人男性用靴が入っていた。靴類の税率が65%になっている。この政策の下で、税関通関の手続きが、場合によって3～5ヶ月にもかかったこともあった。欧米諸国・中国がナイジェリア政府に税関手続きの簡素化を求めた。そのために、2005年7月、ナイジェリア政府は「輸入規制」を修正した。その中に靴類の輸入規制において、従来の男性用靴から、男女を問わず、すべての靴類の完成品・半完成品の輸入を制限されている。一方、靴を生産する原材料が対象外になって、税率がただ10%

<sup>5</sup> 中国国際投資貿易商談会は中国国務院より認可を受け、毎年9月8日から11日まで中国福建省廈門（アモイ）市にて開催される。双方向投資の促進を目的とした中国唯一の国際投資促進イベントであり、国際見本市連盟（UFI）の認証を取得した世界最大の投資見本市でもある。

である。これは福州尚景程貿易有限公司にとって、このままで靴の輸出販売事業を撤退するか、ナイジェリアに原材料を持ち込んで生産工場を設立するか、という二者択一の判断を迫っていた。

福州尚景程貿易有限公司は、ナイジェリアの市場規模が現在より成長していくだろう、さらに今まで築いてきたナイジェリアの関係を活かし、前向きに現地生産工場設立の可能性を慎重に検討してきた。ナイジェリアの市場規模と輸出経験を総合的に分析し、2008年3月から、ラゴスで会社設立に向けて法的手続きの準備、工場用地の選定を本格的に始動した。2009年3月に金帝靴業（ナイジェリア）有限公司を設立した。中国から持ち込んだ4台EVA<sup>6</sup>噴射成形機械で、靴の底を成形する原材料であるEVAと靴のバンドを輸入して、同年9月に4種類の子供用・成人男性用サンダルを生産し始めた。

ここでは親会社である福州尚景程貿易有限公司の海外事業特徴を特記しておきたい。2000年に庄景琳社長と4名の友人が共同出資で福州市で創立した福州尚景程貿易有限公司は、生産工場を持たず、タイルなどの建材を全国販売している。2002年の第七回中国国際投資貿易商談会をきっかけで、タイルと成人用サンダルをナイジェリアに輸出し始めた。2009年にナイジェリアのラゴスで、立ち上げた子会社金帝靴業がEVAサンダルを生産する工場を運営している。2017年5月に金帝靴業に隣接している敷地で約4,000万人民元を投資し、中国からの生産設備と原材料を持ち込んで創立した新たな子会社栄盛硝子（ナイジェリア）有限公司が、フロート板ガラスの生産を始めた。金帝靴業の工場において中国人従業員を外部（国内派遣と現地採用）から調達している。直接にナイジェリアで実施している金帝靴業をみると、福州尚景程貿易有限公司は、Wilkins（1988）が提唱したフリースタANDING・カンパニー（the Free-Standing Company:FSC）<sup>7</sup>と相当する。中国で靴やフロート板ガラスを製造・生産する経験が全くなかった福州尚景程貿易有限公司は、ナイジェリアに直接投資を行った。この投資では福州尚景程貿易有限公司は子会社金帝靴業と栄盛硝子の設立に必要な資金を提供することだけでなく、事業の運営管理（現地生産・販売、原材料の調達、靴の設計等）に全般的に関与している。

## （2）金帝靴業の会社概要

金帝靴業は、2009年3月にナイジェリアの最大都市であるラゴスの中心部から車で2時間ほど離れた工業団地の一角で、親会社である福州尚景程貿易有限公司が1,600万元を投入し100%出資で設立された。同年9月に4台EVA噴射成形設備とひとつの組立ラインで4種類の子供用・成人男性用サンダルを生産し始めた。生産されたサンダルは主に受注によるものであり、一部が卸販売になっていた（表-2）。その後、2012年8月が生産・販

<sup>6</sup> EVA（Ethylene-Vinyl Acetate）：エチレン酢酸ビニル共重合樹脂の略。ポリエチレンより柔らかく弾力があり、軽量・無公害という環境にやさしい素材である。用途としては、サンダルの底材やバスマットなどによく使われている。

<sup>7</sup> FSC:米国型海外直接投資（FDI）の特徴である国内事業活動の拡張を目的とせず、1870-1914年当時の典型的な英国型FDIの実施主体である（Wilkins、1988,1998）。つまり、米国型FDIを実施する企業のように本国において依って立つ事業が存在しないという意味で「フリースタANDING」なのである。

売の4周年の節目で、金帝靴業は、新しい投資計画を始動した。われわれが2011年9月に訪ねた際に、会社の敷地は工場・倉庫兼中国人従業員の住居になっていた。新投資計画には、左隣の建物が、原材料と商品の倉庫として借り、右隣の空き地に会社の事務所兼中国人従業員の住居を立てた。受注・生産・販売を順調に展開している金帝靴業は、2012年12月時点で、操業5年目に入り、24種類年間777万足のEVAサンダルを生産・販売していた。さらに2013年前半、今までの工場で新たに4台EVA噴射成形機械の導入とひとつの組立ラインの新設で、年間1,800万足のサンダル生産能力を持つ工場になっている。

表-2. 金帝靴業有限公司の概要

会社名	金帝靴業（ナイジェリア）有限公司
英文名	Jindi Footwear Nigeria Co., Ltd.
住所	Plot 6, Ikorodu Industrial Estate, P.O. Box 228, Ikorodu, Lagos, Nigeria
設立	2009年3月
操業開始	2009年9月
資本金	1,600万人民元（福州尚景程貿易有限公司 100%出資）
社長	黄 怡增
主な製品	EVAサンダル（子供・成人男女）60種類
売上高	35億ナイラ（2016年）
生産能力	1,800万足/年
生産実績	1,413.7万足（2016年）
従業員人数	450名（内中国人19名）【2015年9月1日時点】

出所：JMNESGが実施したアンケート調査（2015年7月）と福州尚景程貿易有限公司庄景琳社長のインタビュー（2017年9月）に基づく筆者作成

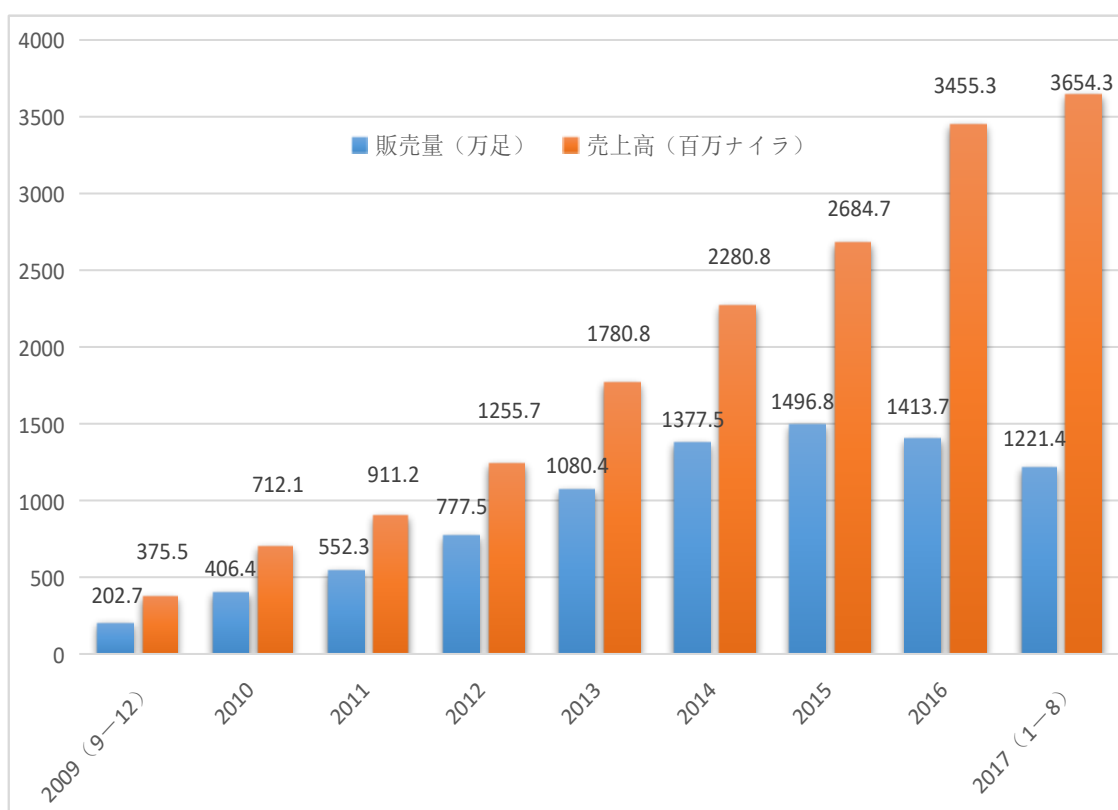
われわれが2015年9月1日に再度金帝靴業を訪問した。金帝靴業は、2シフト24時間で2011年の24種類年間552万足から現在60種類年間約1,500万足のEVAサンダルの生産・販売までなり遂げている。また従業員も2011年の65名から2015年の450名まで拡大している。生産されたサンダルは主にナイジェリア国内で販売されている。

金帝靴業は、2017年に操業8年目であるが、これまでの販売量と売上高をまとめると下記の図-3の通りである。操業を開始した2009年9月に第一足サンダルの生産を開始し、図-3で示すように、初年度4ヶ月の生産販売量は202.7万足だった。2012年度は777.5万足があったが、特に2013年11月に第二期生産ラインを完成し生産し始めたから、2014年は前年度に比べて1.3倍以上の1,377.5万足、2016年のナイジェリアの経済低迷の影響で販売量が少し減ったが、売上高がまた伸びていた。2017年1-8月のサンダル生産量は、すでに1,221.4万足であったし、2017年には年間1,600万足に達成する見込みである。金帝靴業は、サンダルの平均年販売量34.7%に成長し、さらに売上高38.1%で成長を

実現した。

前述したような 2009 年 9 月に操業開始から 2017 年現在までわずか 8 年しか経過していない金帝靴業は、中国から持ち込んだ生産設備、原材料など、有能な中国人従業員でスムーズに生産・販売が軌道に乗り、急速に成長・発展を遂げた。以下に金帝靴業は、いかに高成長を実現するかを明らかにするため、経営生産システムについて考察していきたい。

図-3. 金帝靴業の販売量と売上高の推移（2009 年-2017 年）



出所：福州尚景程貿易有限公司庄景琳社長のインタビュー（2017 年 9 月 12 日）に基づく筆者作成

### （3）金帝靴業の経営生産システム

金帝靴業は、ナイジェリアの最大都市かつ経済中心であるラゴスの南部 Ikorodu 工業団地の中に、撤退した香港系靴メーカーの旧工場の一角にある。2001 年 9 月にわれわれを案内してくれたのは、黄怡増社長と生産管理の責任者陳家宝であった。この敷地は工場・倉庫・中国人従業員の住居になっている。決していい労働環境と生活条件と言えないだろう。2015 年 9 月の際に、本社長庄景琳と生産管理の責任者陳家宝が案内してくれた。2012 年末に中国人従業員用宿舎を完成したことで、工場・倉庫敷地の面積は、2013 年の生産規模を拡大するために倍以上の大きさになっている。以下、2 回の工場見学と現場中国人マネジャーのインタビュー調査に基づき、中国本社の庄景琳社長のインタビュー調査を加え

て、金帝靴業の経営生産実態を分析していく。

第一に、金帝靴業の組織管理運営をみていこう。親会社である福州尚景程貿易有限公司が100%出資しているから、設立当初から10～13名の中国人従業員が常駐している。2013年の生産規模の拡大に伴い、現在まで中国人従業員が19名になっている。彼ら全員は、管理職・事務職を担っている。具体的な人員配置は社長が1名、工場長が1名、生産現場マネジャーが6名、販売が2名、経理が2名、物流・通関が2名、機械・金型メンテナンス要員が2名、事務が2名、厨房（料理人）が1名という構成になっている。現場管理・運営については、中国人黄社長が生産、販売など会社全般をコントロールしているし、現地の状況も随時に本社に報告する。中国人生産現場マネジャーは一日の作業の段取り、人員配置、品質管理など作業現場を直接に管理する。彼らは現場の管理者でありながら、技術者でもある。訪問時に案内してくれた陳家宝さんは中国国内の靴メーカーで5年間の勤務経験を持ち、ナイジェリアで他の靴メーカーで3年間も勤務してから、金帝靴業にきた。教育訓練においてトレーナーとして、一般作業員の指導も行っている。つまり、中国人生産現場マネジャーが仕事の幅が広くて、かなり有能であるといえる。

賃金システムにおいて、ナイジェリア労働組合（Nigeria Labour Congress: NLC）は、最低賃金と労働条件を決めているが、実際に企業の経営にあまり関与しない。ナイジェリアの法定最低賃金は、月額18,000ナイラ（約50米ドル、1米ドル=360ナイラ）である（ジェットロ、2013）。金帝靴業は、最低賃金をベースに、ラゴスで同業他社の平均賃金をみながら、1～2割高い賃金を設定している。初任給が一律20,000ナイラ（約55.6米ドル）、試用期間が3ヶ月になっている。2015年時点で、金帝靴業の現地人に関する三段階の給与体制は、一般工の月額が25,000～30,000ナイラ（約69.4～83.3米ドル）、チームリーダーの月額が30,000～35,000ナイラ（約83.3～97.2米ドル）、作業長の月額が50,000～60,000ナイラ（約138.9～166.7米ドル）となっている。各段階に設ける幅は、基本的に勤続年数による昇給である。昇給を決めるため、個人の仕事パフォーマンスを参照しながら、主に勤続年数・勤務態度でアップする。そして、ナイジェリア人の昇進について、6人の中国人生産現場マネジャーが推薦し、工場長と社長の面接を経て、中国本社に提案していくというステップを踏んで行われている。従って、一般工から作業長に昇進するのが可能である。

現場の管理において、2人の中国人生産現場マネジャー（各生産ライン1名ずつ）は、EVA噴射成形工程の12人と組立ライン200名の労働者を管理する。同時に品質管理と一般工の指導などの役割も担いながら、労働者の配置権を持ち、チーム（1直）管理を実施する。また、各直に機械・金型メンテナンスの中国人要員1名を配置している。

労働者の技能形成については、EVA噴射成形工程でも、組立ラインでも、基本的にOJT<sup>8</sup>を行っている。すなわち、同一工程の中で多能工の育成に取り組み、ジョブ・ローテーション（JR）も実施されていた。EVA噴射成形工程において、現地人従業員は、中国人生産現

<sup>8</sup> OJT（On-the-Job Training、オン・ザ・ジョブ・トレーニング）：職場で実務をさせることで行う従業員の職業教育のこと。企業内で行われるトレーニング手法、企業内教育手法の一種である。

場マネジャーによる1ヶ月の現場訓練を通じて、基本的な作業ができる。さらに2ヶ月の現場訓練を経て、不良品のチェックもできる。現在EVA噴射成形工程内のすべての仕事ができる作業員が12名もいる。組立ラインにおいて、作業内容は比較的単純であるから、新人労働者は、現場マネジャーと作業長の指導の下で、1週間程度のOJTを通じて、殆ど作業をこなすようになる。そこで組立作業において、ある作業員は30~40種類靴の組立作業をこなしている。但し、EVA噴射成形工程と組立工程間の相互移動を行っていない。従業員に対して、職場をより快適かつより安全なものにし、生産の効率化や品質向上を図る啓発活動に積極的に取り込んでいることも読み取れる。

第二に、生産管理についての説明に移す。2011年9月5日と2015年9月1日、我々が金帝靴業を二度訪問した際、工場は一番忙しい時期である。案内人陳家宝の話によると、9月がナイジェリアの新学期であるから、毎年この時期に100万足以上のサンダルを売れる。この工場生産するサンダル種類は、「JINDI（金帝）」というブランドで、60種類（24種類、2011年）の子供用、男女用サンダルである。能力的には1日24時間稼動に5万5千足の生産が可能である。組立工程の1直の従業員は約200人である。

金帝靴業は噴射・組立の工程からなるKD<sup>9</sup>タイプの工場である。そのうえに、部品倉庫、商品在庫、メンテナンス部門、中国人従業員住居の各部分から構成されている。2009年3月に会社設立の際、噴射成形、組み立てというすべての生産機械は中国本土から持ち運んできたものである。従って、噴射成形の位置と組み立てのシステムなどの工場全体の設計も中国のままで構築されている。

サンダルの生産ラインは、EVA（原材料）→噴射成形工程（靴底）→組立工程（主にバンドを付ける）→最終検査工程→簡易包装になっている。具体的には、噴射成形工程は中国が設計し、新凱嘉機器有限公司が生産するEVA噴射成形設備である。組立工程は、すべて手作業である。但し、その中で搬送に関して一部をライン化し、一部が手押しとなっている。

金帝靴業のメンテナンス作業は専門化している。2013年まで中国人生産現場マネジャー（陳家宝さん）がメンテナンス作業を担当しているが、2013年末の生産規模の拡大に伴い、現在には機械・金型メンテナンス要員をそれぞれ1名ずつ配置している。すなわち、一般の従業員がメンテナンス作業をまったく行っていない。生産現場マネジャーである陳家宝さんの話によると、ナイジェリア人従業員にはメンテナンスに対する大きな役割を期待していないし、今後もナイジェリア人従業員のメンテナンスに関与する計画もない。

金帝靴業にとって、品質管理は自社のブランドイメージとビジネスの収益に大きく左右されて極めて重要視されている。金帝靴業は、1%台の不良率という高い目標を掲げている。案内人陳家宝の説明によると、3%の不良率を出さないのは絶対条件となっている。不良率は現在の2%台がまた高くて、将来的に1%台までにコントロールしたい。そのために現地従業員に対する教育訓練を通じて、スキルを高め、品質の重要性を理解してもらい、1%台

<sup>9</sup> KD（英語: Knock-Down kit）：他国や他企業で生産された製品の主要部品を輸入して、現地で組立・販売する方式である。

の不良率を実現するのは不可能ではない。品質管理は基本的にダブルチェック体制をとっている。まず、噴射成形工程において従業員は3ヶ月のOJTで単に普段作業のみならず、成形した靴ソールも検査できるようになっている。次の組立ラインでは目視でチェックしている。そこで不良品があった場合、現場マネジャーに報告する。メンテナンス要員と共に、生産現場マネジャーは不良品の原因を究明し、機械や金型の調整を行う。

第三に、部品調達について説明する。金帝靴業は、生産設備だけでなく、靴底の原材料であるEVA、バンド（部品）をすべて中国から輸入している。現地調達材料と云ったら、組立ラインの最終工程で包装用ビニル袋ぐらいになる。これはナイジェリアの衰弱製造業の証である。また外国企業は生産材料の現地調達を期待できない。金帝靴業は晋江市嘉悦有限公司から購入したEVAを毎月200トン船便で送る。ラゴスに到着するまで約40日がかかるため、通常2ヶ月分のEVA在庫（約400トン）をもっている。それと海運中のEVAに合わせて約4ヶ月分のEVA（約800トン）が必要になるため、流動資金が莫大になるし、為替変動というリスクも大きくなる。金帝靴業は、まず組立部品であるバンドを現地で調達しようと計画し、現地部品メーカーを探している現状である。

第四に、労使関係においてはナイジェリア労働組合の役割は、基本的に政府レベルの最低賃金や労働条件の制定・実施であるが、実際に個々企業経営を直接的に指導することがない。金帝靴業において、会社の全般をコントロールする中国人と工場の現場ワーカーであるナイジェリア人がいる。従って、2種類の採用が行われている。中国人従業員は親会社が中国国内で採用して派遣されてきたものである。一方でナイジェリア人従業員は、現地人材派遣会社（Work Blocker）を通じて派遣されたものである。複雑な労働契約やトラブルを防ぐため、金帝靴業はナイジェリア人との直接的な雇用契約を交わさず、労務管理業務を現地人材派遣会社に委託している現状である。また、多くの中国人従業員が英語を話せないことに加えて文化・習慣などの差異によって、中国人とナイジェリア人との間に十分なコミュニケーションを取るのとは、とても言いがたい。ひどく言えば、中国人従業員は、ナイジェリア人従業員を軽視する傾向すら存在する。それゆえに、金帝靴業は2009年8月操業開始以来、平均30%前後高い離職率が悩まされている。さらにストライキが2回もあった。その際に、3~4日操業を停止し、現地人材派遣会社に依頼して、労働者を集めた。

第五に 金帝靴業の販売体制について話す。ナイジェリアの靴類市場において、特に2005年の輸入規制をきっかけで、中国の浙江省・福建省を中心とする靴メーカーは単に輸出から現地生産に切り替えていた。その中に、2001年にナイジェリアに進出している温州哈杉靴業は、200万米ドルを投資し、31種類の（スニーカーとスポーツシューズ）靴の生産工場を持ち、ナイジェリアの10%市場シェアを占めている。1.84億の人口をもつナイジェリアの市場が大きいと言え、進出した靴メーカーが多いため競争も激しい。例えばラゴスに福建省からのサンダルメーカー4社も進出している。2010年から、同じサンダル市場で、激しい値下げ競争を繰り広げている。本社長庄景琳さんの話によると、2016年9月に1社が破産したので、現在福建省からのサンダルメーカーは3社しかない。

金帝靴業が生産したサンダルのコストと利潤の内訳をみていこう。1 足成人用サンダルは、市場価格 600 ナイラ（約 1.7 米ドル、1 米ドル=360 ナイラ）で販売されている。一方で受注生産・卸販売を中心とする金帝靴業は、市場価格の 3 分の 2 程度、400 ナイラ（約 1.11 米ドル）で卸売している。1 足のコストは人件費が 2 割、原材料が 7 割、電力等その他が 1 割で合計 360 ナイラ（約 1 米ドル）になる。従って、1 足成人用サンダルを販売すると、利益が 40 ナイラ（約 0.11 米ドル）になる。従って、1 足成人用サンダルの利益率は約 10%前後になる。

前述したように、中国メーカー間の値下げ合戦が激しくなると、利益の幅がもっと狭くなるだろう。金帝靴業は、持続成長するため、市場価格と卸売価格との差額が大きいから、自主販売で安定な利益を確保できると判断した。中国本社から英語を精通している中国人販売員とナイジェリア人従業員と組んで、販売活動を展開していくのは、持続的なビジネスにとって不可欠である。但し、今でも実施に移していない現状である。本社社長庄景琳さんの話によると、中国人にしる、ナイジェリア人にしる、適切な人材を見つけない、さらに運営面においてコントロールも難しいからである。

最後に、福州尚景程有限公司と金帝靴業の関係、金帝靴業が果たす役割を確認しておきたい。親一子会社の業務連絡は電子メールや微信（WeChat）で週 2 回があり、半月ごとに生産と販売のデータを報告する。また経営権については、基本的に親会社である福州尚景程有限公司が持っているので、最高責任者である総経理のポジションには、中国人派遣者（出資者の一人）が就いている。そして生産ラインの責任者は、作業長以上すべて中国人である。その中に中国からの派遣者とナイジェリア現地で採用した中国人となっている。すなわち、中国人を中心として、全般の工場管理を行われている。事業活動をみると、金帝靴業は主に生産と販売の機能を果たす以外、ナイジェリアの現地情報を本社に伝える。一方で福州尚景程有限公司は、金帝靴業の生産計画と販売の状況に応じて、EVA 原材料とバンド（部品）の調達・物流（通関手続きや海運の手配）を行う。金帝靴業が提供してくれた現地情報を分析し、生産されるサンダルのデザイン、金型などを中国泉州である専門業者と協議しながら決定していく。庄社長の話によると、2015 年より一部のサンダルのデザインを、複数会社のものを取り入れ、模倣・設計しているものもある。

## 5. 金帝靴業の経営生産システムの特徴

ここまで金帝靴業の経営・生産スタイルについて、工場見学・現場中国人マネジャーのインタビューと本社社長のインタビューから収集した情報のもとで、概観してきた。次に金帝靴業が順調に事業を展開していく要因を分析する。そこで金帝靴業の経営生産システム（中国スタイル）の特徴を明らかにし、一定の発見事実を得ることも有益であろう。

### （1）パッケージ型事業進出

最大の特徴としては、中国の機械や生産ラインをナイジェリアに持ち込んで、そこで中



国人スタッフが生産管理活動を確実にコントロールしている。すなわち、生産設備などというハード部分と技術・運営管理のノウハウを持つ中国人というソフト部分をワンセットとして事業活動を展開している。金帝靴業において、すべての生産設備は、中国の機械メーカーである晋江市新凱嘉機器有限公司から購入して、靴底の金型を泉州市のメーカーから調達し、ナイジェリアに持ち込んでいる。生産設備とともに、中国で確定していた現場のものづくり技術というパッケージごとで輸入している。従って、金帝靴業は生産・管理面などの不確実な内容要因を短時間かつ最低限にクリアし、順調に生産を展開することが可能になった。また、ナイジェリアのサンダル市場に早期参入にできた。さらに金帝靴業が自ら生み出す収益は、2012年8月に現地で迅速に再投資を行い、さらなる現地での収益獲得を仕込んだ。

## (2) トップダウン型経営

社会主義国家である中国の計画経済は、基本的に中央政府を中心として、トップダウン方式で実施されている。特に国有企業は、政府から任命された経営者によって管理される。このようなやり方は、中国社会全体に浸透し、中国企業の経営に大きな影響を与えている。他方、中国では「儒家文化」の影響により、家族・血縁重視や上下秩序の尊重に基づく「同族主義的経営」を中心とする個人指向型経営文化の特徴がみられる。個人に対する帰属意識や忠誠心が強調され、意思決定においてもトップダウン方式の特徴がみられる (Rujin Huang, 2008, Thomas Hout and David Michael, 2014, KL. Chandrasekhar and Dr. DP. Kothari, 2011, Jose Wong and Siew-Huat Kong, 2014)。このような特殊な政治経済社会環境で、中国企業はトップダウン型経営を行っている。日本企業の集団的な意思決定と違って、トップダウン型経営は、激しい外部環境の変化を対応するため、より迅速に意思決定が可能になる。

トップダウン型経営を特徴とする金帝靴業は、ナイジェリア進出や現地オペレーションにおいて非常にテンポが速い。例えば、金帝靴業は 2009年9月に工場設立を行ったが、4年目にあたる2012年にはすでに800万足を生産した。そして、翌年2013年には第二の生産ラインを増設し、年間1800万足の生産能力を持つようになった。もちろん、新たな生産ラインの設備投資に関する大きな経営判断は中国の親会社が直接関与し、本社の庄社長が1ヶ月程ナイジェリアに滞在し、設置や試運転など作業を直接に指揮していた。現地の意思決定において、ナイジェリア人採用、生産管理の全般、販売価格の設定など権限を中国人派遣者に大きく移譲している。その分、スピーディーに事業を展開していくことを実現したわけである。

## (3) 生産工程管理と品質管理を重視すること

全体的にみると、同一工程内各従業員の作業の分担範囲が固定的に細分化されていない。特に組立工程の作業が単純なものであるから、ローテーションを行って職務の幅を広げている。科学的管理法に近い大量生産システムを導入している。すなわち、少品種大量生産

である。ナイジェリアの廉価な労働力を利用し、労働集約型大量生産によって低コストを実現し、勝負しているというイメージが強い。組立工程はベルトコンベアを用いた手作業で編成され、ライン生産で行われていた。単一品種や少品種のロット生産を行う単純なライン生産方式を特徴としていた。これも短期の契約、ナイジェリア人従業員が次々と入れ替わること（離職率が平均 30%である）で技能の形成を期待できない状況の中に、高い生産効率を維持させることに合致している。ただ品質管理に関しては、かなり厳しい基準を設けている。基本的に部品も製品も全数検査している。徹底した結果主義による品質重視の姿勢で確実に続けられていく。例えば、EVA 噴射成形工程、組立工程において、工程内の品質チェック要員と最終検査要員によるダブルチェックし、不良率が 2%台に押さえている。機械・金型のメンテナンスにおいて、専門化している。専属する 2 名中国人スタッフが担当している。作業長、チームリーダー、一般工が全く関与していない現状である。

#### （４）二重構図の人的資源管理

中国企業では技術・管理作業と日常的な作業を別々の従業員が行う。すなわち、従来国有企業に定着した「幹部」「工人」という身分制度である。そこで「幹部」の身分をもつ従業員は、技術・管理に関連する業務に携わるのに対して、「工人」従業員は与えられた現場業務に専念する（苑，2002）。金帝靴業において、中国人 19 名で全従業員を占める比率は 4.2%であり、それほど高くない。しかし、社長や生産現場マネージャーなど重要なポストは中国人が占めており、経理・販売・流通・在庫など部署の従業員がすべて中国人である。親会社である福州尚景程貿易有限公司は、中国人従業員に対する採用・報酬・派遣などの人事管理を行う。例えば販売人員の採用条件は、大卒で流暢な英語会話力であり、3 年の仕事経験を持つことである。基本的に 2 年契約（更新あり）、10 万人民币の年俸かつ年 1 回の旅費支給である。また金帝靴業は中国人従業員に対して、ナイジェリアの生活費を貸し、宿舎も提供している。人的資源管理において、分業理念の下で中国人従業員は現場作業以外技術・管理の業務に担うのに対して、ナイジェリア人従業員は生産現場業務に従事する。

また金帝靴業の賃金体系でみると、中国人従業員の賃金は中国の親会社が決められている。一方で、ナイジェリア人従業員の賃金は、金帝靴業がナイジェリアの最低賃金など労働慣習を踏まえ、業績と勤続年数によって決定される、必ずしも各々が担当している職務に反映していない。教育訓練に関して、一般従業員は基本的に OJT で行われている。しかし、人材育成の観点からみると、自社内におけるメンテナンス要員の育成など高いレベル人材を育てるのはあまり熱心ではないといえる。また、会社規模が急拡大する中に、長期的人材育成の制度は存在しなかった。ナイジェリア人従業員の昇進については、作業長まで内部昇進となっている。その際に一般従業員に対して、業績を中心に、普段の勤務態度を加えて査定する。生産現場マネージャーの推薦が必要になる。

金帝靴業は、2009 年 8 月に操業からわずか 5 年を経たない内に、2 度ストライキが起こ

った。現地の人材派遣会社を通じて労働者を集め、非常事態を乗り越えた。従って金帝靴業における労使関係はよいといえないだろう。ナイジェリアの複雑な雇用法律の下で、トラブルを避けるために、雇用を現地の人材派遣会社に委託している。労働組合が制定している最低賃金を守れば、個々の企業経営を直接に干渉しない。2015年の金帝靴業の離職率が30%以上もあった。文化・習慣などの違い、さらに言葉の壁に加えて、中国人従業員とナイジェリア人従業員との意思疎通を欠けているし、会社の情報共有もできなかった。これも高い離職率の一因になっている。案内人陳家宝さんは、技術や生産管理より、人（ナイジェリア人）の管理がとても難しいことを痛感している。

## 6. むすびにかえて—金帝靴業の経営生産システムの強みと課題

ここまで検討してきた金帝靴業の経営生産システムの分析によって、その競争の強みと課題をまとめておきたい。

金帝靴業の経営生産システムの強みは、パッケージ型進出とトップダウン型経営をセットにすることである。まず、基本的に中国からの生産設備と原材料・部品を持ち、加えて現場ものづくりをよく知っている中国人従業員をパッケージごとにナイジェリアに進出していること。生産設備というハード部分とそれを運用する技術というソフト部分、製品、保守品質との絶妙な組み合わせである。そこで現地人を教育訓練することや内部昇進方式を入れた多能工育成などの日本的な要素も散見されていた。次にパッケージ型進出を着実に実施していくため、経営者のリーダーシップや集権的かつ迅速な意思決定などトップダウン型経営を実施されている。また、同業他社から激しい値下げ競争を繰り広げている中に、多能工を抱えてEVA噴射成形工程の検査と組立ラインでの目視検査によるダブルチェックなど品質を重要視した生産プロセスを築いている。常に不良品率が2%台をキープして、少品種大量生産を行うことによって、低コストを実現している。さらに新興国であるナイジェリアでは、最低限の基本的機能に抑えた製品で、かつイニシャルコストが安く、導入しやすく、万が一売れ行きが詰まれば迅速に製品モデルチェンジが可能にすることが大事になっている。すなわち、金帝靴業が現地のニーズ・流行に合わせて、製品を柔軟的に提供している。

一見、現時点まで金帝靴業のビジネスが順調に展開されている。しかし、金帝靴業の経営生産システムは決して模倣しにくいものではないし、いつまで続けることができるか。バリューチェーンからみると、今後より付加価値の高い製品を市場に売り出すため、自社のデザイン機能を強化しなければならない。2017年9月12日に本社社長インタビューで、金帝靴業は「Zebra(シマウマの意味)」という新しいブランドを立ち上げ、高級なサンダルの生産・販売に取り組んでいる。金帝靴業と中国本社間の緊密な情報交流によって、現地ニーズに合う新製品を常に出し続けることで差別化を図っていくのは必要条件であろう。また、利益を確保するため、受注・卸販売だけではなく、直販・代理店などの販路拡大を考えなければならないだろう。

## 参考文献

- Abo Tetsuo, ed. (2007) **Japanese Hybrid Factories : A Comparison of Global Production Strategies**, Palgrave Macmillan.
- 安保 哲夫・公文 溥・銭 佑錫 (2013) 「アフリカの日本的ハイブリッド工場 (2009/2010) —中間的なまとめ—」『赤門マネジメント・レビュー』Vol. 12, No. 12, pp. 795-840.
- 伊藤 正一 (2009) 「労働から見た中国的経営管理の変遷と展望」関西学院大学経済学部研究会『経済学論究』 63(3), 2009. 12, pp. 517-535.
- IMF (2017) 『**World Economic Outlook**』国際通貨基金, 2017年4月。
- 苑 志佳 (2002) 「国有企業の工場生産システム—その源流と現状」丸山和雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所, pp. 333-372.
- 郭 四志 (2011) 「中国の対アフリカ戦略—石油資源確保を中心に—」帝京大学経済学会『帝京経済学研究』第44巻, 第2号, pp. 41-66.
- 上山 邦雄・日本多国籍企業研究グループ編 (2005) 『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』実業之日本社。
- 経済産業省 (2016) 「ナイジェリア連邦共和国における発電所新增設に係る事業実施可能性調査」提案調査報告書。
- KL. Chandrasekhar and Dr. DP. Kothari (2011) “**A Study on Chinese Management Style: A Paradigm that can be Emulated by Growing Economies,**” *International Journal of Management and Business Studies*, Vol. 1, Issue 3, September 2011.
- 小池 純司・平本 督太郎・アフリカビジネス推進事務局 (2015) 『アフリカ進出戦略ハンドブック』東洋経済新報社。
- 小嶋 吉広 (2012) 「中国のアフリカ進出について (1) 中国—アフリカ関係の歴史」石油天然ガス・金属鉱物資源機構編『金属資源レポート』42(2), 2012. 07, pp. 81-86.
- 芝 陽一郎 (2011) 『アフリカビジネス入門 —地球上最後の巨大市場の実像』東洋経済新報社。
- 島田 周平 (1992) 『地域間対立の地域構造—ナイジェリアの地域問題』大明堂。
- ジェトロ (2013) 「ナイジェリアにおける労働法／規制に関する調査」日本貿易振興機構。
- ジェトロ (2016) 『2016年版 ジェトロ世界貿易投資報告』日本貿易振興機構。
- ジェトロ (2017) 『2017年版 ジェトロ世界貿易投資報告』日本貿易振興機構。
- ジェトロ・アジア経済研究所 (2009) 『アフリカにおける中国戦略的な概観』レポート。
- Jose Wong and Siew-Huat Kong (2014) “**The Mainland Chinese Managerial Behaviors and Assumptions since the Economic Reform: The Literature Review and Research Proposition,**” *Open Journal of Business and Management*, Vol. 2, 2014, pp. 24-32.
- 玉井 隆 (2015) 「2015年ナイジェリア選挙—政権交代の背景とブハリ次期大統領の課題」『アフリカレポート』2015年 No. 53, pp. 25-28.
- Thomas Hout and David Michael (2014) “**A Chinese Approach to Management,**” *Harvard*

*Business Review*, September, 2014.

中国国家统计局編『中国統計年鑑』中国統計出版社, 各年版。

日本経済新聞 (2016) 「ナイジェリア、変動相場制へ移行 原油安が打撃」電子版, 2016年6月16日。

日本外務省 (2017) 「ナイジェリア連邦共和国 (Federal Republic of Nigeria) 基礎データ」平成29年8月14日

望月 克哉 (2009) 「第7章 ナイジェリアにおける中国系ビジネスの展開」ジェトロ・アジア経済研究所編『企業が変わるアフリカ：南アフリカ企業と中国企業のアフリカ展開』。

Rujin Huang (2008) “A Study of Chinese-Style Management in the Twenty-First Century,” *The Chinese Economy*, Volume 41, 2008 – Issue 3, pp. 7-16.

ロバート・ゲスト (2008) 『アフリカ 苦悩する大陸』伊藤真訳, 東洋経済新報社。

Wilkins, Mira (1988) “The free-standing company, 1870-1914: an important type of British foreign direct investment,” *Economic History Review*, XII, (2), pp. 259-282.

Wilkins, Mira (1998) “The Free-Standing Company Revisited,” in M, Wilkins and H. Schroter (eds), *The Free-Standing Company in the World Economy, 1830-1996*, Oxford Univ. Press, Chap. 1, pp. 3-64.

ヴィジャイ・マハジャン (2009) 『アフリカ 動き出す9億人市場』松本裕訳, 英治出版。

ワールドエコノミー研究会 (2014) 『アフリカ経済』PHP 研究所。

付表：工場調査の概要

工場名	金帝靴業 (ナイジェリア) 有限公司	
立地	Plot 6, Ikorodu Industrial Estate, P.O. Box 228, Ikorodu, Lagos, Nigeria	
訪問日	2011年9月15日	2015年9月1日
会社側出席者	総経理、生産部長	本社長、生産部長
訪問者	安保哲夫、公文溥、郭四志 俞成華	公文溥、山崎克雄、糸久正人 郭四志、銭佑錫、Banwar、俞成華

YKK のチュニジア関連会社 ー人的資源管理の特色に関する考察ー

YKK Tunisia Operation: How Important the Human Resource Management

山崎克雄、静岡産業大学 名誉教授

郝 燕書、明治大学経営学部教授

目次

1. はじめに
2. YKK のグローバル戦略の中でのアフリカの位置づけ
3. チュニジア工場の沿革
4. 経営組織と運営管理
5. 異文化経営の心得
6. おわりに

要旨

YKK のグローバル戦略はファスナーという製品が微細な部品より構成されていることと、顧客としてアパレルメーカーと縫製メーカーの両社を配慮したマーケティング展開を必要とするため、6 極体制をとっている。その一つ EMEA（後述）地域本部（極）に属するチュニジア工場はフランス語が堪能な日本人の現地社長（元 YKK 出向社員）による、他の YKK の工場には見られない、また一般的なチュニジア企業のトップとは異なる個性的な人的資源開発に重点をおいた経営管理をしていた。それは約 50 人の従業員による全員参加型の経営であり、同社の社長は一人一人の心に響く経営を追求していた。

キーワード： 地域統括会社、EMEA、標準的海外進出、率先垂範、ビジョナリーカンパニー、

Summary:

YKK Corporation is a non-listed company, but must be one of the most global multinational enterprises in Japan. Because of the product by itself and two different kinds of customers, apparel makers and sewing manufacturers entangled, YKK manage operation globally by six axes. One of them is Europe, the Middle East, and Africa (EMEA) that YKK Tunisia SARL belong to.

The top management in Tunisia is a Japanese, but not a YKK expatriate (was so). He belongs to YKK France and directs all operations in Tunisia controlled by his fluent French. He was a second president since the Tunisia company was established. He changed the company's working culture to be profitable. The first thing for him to do is punctuality. He himself begin to work two hours before the first shift begins, and check the rest rooms

whether

they are clean to be comfortable. Later on as the employees come to work, he calls every person's full name and shakes hands with them for salutation. As the cultured was changed, the company was innovated to be competitive and all employees seem to be satisfied with smile.

## 1. はじめに

YKK 株式会社は非上場企業であるが、上場企業を含めて国際化の進んだ日本を代表する 1934 年創立の資本金 120 億円の企業である。本稿は我われ(JMNESG-AF)が 2001 年より研究対象としているファスニング事業に関するものである。特に 2009 年と 2010 年には同社のエジプト・モロッコ・スワジランド 3 カ国の関連子会社の訪問のみならず、富山県黒部事業所の古御堂工場事業企画センターにも足を伸ばした。更に 2011 年 9 月 5 日にはチュニジアの YKK Tunisia S.A.R.L.を訪問し、3 年間に及ぶ YKK アフリカ調査が完了した。本稿は YKK のアフリカにおける 3 社と比較しながら YKK チュニジアの経営管理の特色を考察する。

## 2. YKK のグローバル戦略の中でのアフリカの位置づけ

YKK は 71 の国と地域でグローバルに投資を行い、海外関連会社は 90 社に及ぶ。同社の発行する社債は R&I 格付けで AA-評価 (2015 年 3 月現在) を得ている。同社は「ファスニング事業」「AP 事業」の二事業部体制であり、創立以来の本流事業であるファスニング事業に加え、AP 建材事業[YKK AP (株として異なる社長による別経営ではあるが、連結決算上は YKK (株) に包含される]がある。更に YKK で重要なのは「機械開発」「機械製造」という両面から、技術面で支えるグループの技術の中核たる工機技術部門があることを特記する。

YKK グループを表 1 の如く二事業部別で概観すると、ファスニング事業部はグローバル化の顕著な進行が明瞭であり、海外売上高は非常に高い。同事業部は連結売上高の 96%、また海外従業員数では連結従業員数の 86%を占めている。更に外国直接投資 (FDI) は 1959 年に YKK ニュージランド社を設立して以来、YKK U.S.A、マラヤン・ジップ社(マレーシア)など毎年のように FDI を重ねた結果、ファスニング事業では 64 の海外関連会社が活躍している。同事業の従業員一人当たり売上高は海外で 1480 万円、国内で 571 万円であり、国内で海外事業を支える間接部門がある事実を捨象しても、平均人件費が国内より相当安い海外において 1000 万円を超えているので、海外事業が収益の柱となっていると考えられる。

表1 事業別 YKK グループ概要

2014年3月31日現在

	ファスニング	建材	その他注	合計
連結売上高 (億円)	2,886	4,033	50	6,969
うち海外売上高*	2,761	304	N/A	3,065
うち国内売上高*	175	3,729	N/A	3,904
連結営業利益 (億円)	498	294	N/A	792
連結従業員数(海外)人	18,660	4,300	519	23,479
連結従業員数(国内)人	3,084	12,200	1,945	17,229
グループ企業数(海外)	64	15	17	96
グループ企業数(国内)	2	6	14	23

注：その他には工機・総務・一般管理業務企業(例:YKK 不動産)などを含む。

出典：YKK 及び YKK AP のホームページと YKK の 2015 年の Annual Report より筆者作成。

ファスニング事業の経営戦略は 2013 年度より六地域本部制、すなわち①北中米②南米③ヨーロッパ・中東・アフリカ (EMEA) ④中国⑤中国を除くアジア⑥日本、に分類され、それぞれ本部は別企業であり、それらのトップは YKK 本体のグループ執行役員を兼務する。本稿で論述する YKK のチュニジア関連会社は、全社の中で EMEA (Europe, the Middle East, and Africa) と呼ばれる組織 (統括会社名は YKK ヨーロッパ社) の傘下である。同組織は YKK 全社決算のプロフィットセンターとして位置づけられている。

表2. アフリカ4カ国における YKK の関連会社の比較

	エジプト(*1)	モロッコ(*2)	スワジランド(*3)	チュニジア(*4)
設立年	1980	2005	1976	1997
払込資本	6.5 百万 US\$	33 百万 ディルハム.	4.7 百万 エマランゲン	746 千ユーロ
同上(US\$換算/百万)	6.5	4	0.5	0.9
生産能力 (百万ジッパー/年)	69	50	83	20



建屋面積	12,906 m <sup>2</sup>	2,000 m <sup>2</sup>	17,800 m <sup>2</sup>	4,500m <sup>2</sup>
従業員数 (人) ※訪問当時	約 100	約 50	約 200	約 50
統括責任者 (当時)	現地社員	現地社員	現地社員	現地社員

\*1: YKK Egypt S.A.E.

\*2: YKK MAROC S.A.R.L.

\*3: YKK Southern Africa (PTY) Ltd.

\*4: YKK Tunisia Manufacturing S.A.R.L.及び YKK TRADING TUNISIA S.A.R.L.

出典：インタビュー時情報を基に筆者作成。

### 3. チュニジア工場の沿革

アフリカに進出した4社の中で、歴史的にもっとも古いのはスワジラン社で、1976年であった。その次に1979年に設立したエジプト社である。両社とも40年ほどの進出の歴史がある。チュニジア社は前述2社の進出後のアフリカでは3社目として、1997年に進出した。

次に表3を参照しながら、チュニジア社の沿革を訪問時に提供された資料を基に検討する。

表3 YKK チュニジアの進出の歴史

年月	でき事	詳細
1997年11月	YKK Tunisia SA 貿易会社の設立	輸入と輸出を行う貿易会社
2002年11月	YKK Tunisia SARL (S.L.) 製造会社の設立 2 AAM5 line 3YC + 1 AAM5 line 3CFC (2種類8ライン)	総面積：1979 平方メートル - 工場エリア：653 平方 meter - 管理エリア：1325 平方 meter
2007年3月	- 自動化生産ラインにより増強 5MF、5CN - 5Vislon の設立 - 2CC の設立	工場レイアウトの変更： - 工場エリア：911 平方 meter (258 平方 meter の拡充) - 管理エリア：1068 平方 meter
2008年9月	工場移転：南アブデルハミッドの工業団地の一角に移転し、5000 平方メートルに拡大	総面積：4500 平方メートル： - 工場エリア：2600 平方 meter - ストックエリア：1000 平方 meter - 事務室 900 平方 meter

2009年3月	- 8VS ハンドライン設置 - 染色工程の設置	Dyeing : 2CC , 3 CF and 5 CNF chain , 5 VS and 10 VF Tape
2009年6月	塗装工程の設置 視覚高水準検査機の設置	塗装工程 : CF and VS slider Injection 5VS and 10VF Chain
2010年2月	ISO9001 と ISO14001 認証の取得	 と 
2010年7月	波紋チェック装置の整備	=== WAVE SYSTEM MAIN MENU ===
2011年1月	インストロン社マシンの設置	マシンの設置のためインストロン社のフランスを訪問し、技術指導と訓練を受けた
2011年1月	Oekotex の認証を更新	

出典：2011年9月5日訪問時に受けた説明に基づき、筆者が和訳作成。

1997年11月にYKKチュニジア貿易会社を設立し、輸出入貿易の業務を開始した。それは多国籍企業の一般的な進出パターンであり、貿易からスタートしたと同じ形態である。貿易会社を設立後、2002年11月にYKK Tunisia Manufacturing S.A.R.L.という製造会社を設立した。総面積は1979平方メートルで、工場エリアは1,325平方メートルで、まず2種類(2AAm5 line 3Yc + 1AAm5 line 3cFc)を8ラインで生産する小規模な現地生産を開始した。

2007年3月、自動化生産ラインを導入し、生産能力を増強した。工場のレイアウトを変更し、工場は258平方メートルを拡充し、管理エリアを縮小した。2008年9月に工場は南アブデルハミッドの工業団地の一角に移転し、工場エリアは一気に2,600平方メートルへと拡大し、一方事務室は900平方メートルへと縮小した。2009年3月に、SVSハンドラインと染色工程を設置し、2009年6月に塗装工程を設け、更に視覚高水準検査機を設置した。そして、2010年2月にISO9001とISO14001認証を取得した。また2010年7月に、波紋チェック装置の整備し、2011年1月にオエコテックス(Oekotex)という認証を更新した。

以上の沿革から分かるように、現地で貿易会社を設立してから現地生産に踏み出すのが5年間の歳月がかかった。その過程は一般的に貿易からスタートし、現地生産による直接投資を行い、多国籍企業に段階的に進出していく理論に合致している。設立してからハードの面において、工場の規模が拡大し、自動化が進展した。ソフト面において、ISO9001などの認証を取得し、製品の品質面において、短時間で高品質レベルに達したことが確認できた。

## 4. 経営組織と運営管理

### 4-1 雇用の推移と形態

まず雇用の推移をみると、2005年当時の35名から2011年には52名へ17名増員した。そのうち製造現場は7名、販売2名、管理者3名の増加である。臨時の雇用者は2009年当時9名雇用していたが、訪問時には3名になった。従業員総数52名の中で日本人統括責任者1名である。直間比率は直接人員が37名で、全体の71%を占め、間接人員が15名で、29%である。従業員の内、男性が28名で54%を占め、女性が24名で46%を占めている。この雇用形態から分かるようにほとんど正式雇用の人であり、パート数はわずかである。そして、直接工員が71%で、大多数を占め、管理者は29%を占めている。男女比率から見ると男性がやや多いが、平均年齢も若く、雇用はバランスのとれた若い会社であることが分かった。同社より公表を受けた労務関係資料を下記のように列挙する。

(1) 勤続年数 4.3年

(2) 欠勤率 1.6% (2010年)

(3) 勤務時間: 営業部門と管理部門は43時間/週の勤務体制です。

月曜日～金曜日: 8時～18時 (内 12:30～13:10 ランチタイム)

土曜日: 8時～13時 (特別チーム限定)

(4) 生産製造部門は43時間/週の勤務体制

基本的に2シフト制、各シフトの勤務時間43時間/週

(5) 週休1日制

年齢構成(図1)をみると、31歳から35歳がもっとも多く19名であり、その次は26歳から30歳台が15名で若い会社である。平均年齢は、32.8歳である。勤続年数は4.3年であり、欠勤率は1.6%である。

---

図1 を挿入

---

### 4-2 経営組織

会社の組織は図2で示した通りである。

---

図2 を挿入

---

経営者は YKK フランス社所属の K 氏である。われわれインタビューのときに、その異文化経営に関する独自の考え方を述べられ、感動した。それについて後に触れる。

管理者層は 6 大部門にそれぞれ 6 人の現地社員が担当している。当日われわれに会社の概要を説明した 3 人のマネージャは皆若く、なかなか優秀な現地管理者という印象をうけた。この組織図の如く製造現場が最上位にあり、会社の中でその位置付けの重要性がはっきりしていた。

#### 4-3 多能工と小集団活動

多能工は内部訓練、OJT によって積極的に育成されている。シフトマネージャには多能工として育成された上で、その者が担当している。スーパーバイザーは、内部選抜によって昇進した者になっている。

小集団活動もプログラムに従い、進められているし、ミーティングや定例会を通じて、意思疎通を図っている。OJT のほかに、社外研修も積極的に推進し、管理者を育成していた。研修先としては納入機械装置メーカー（主に 6 社）があり、より専門的な知識を習得できる研修プログラムである。また研修の内容は人間関係の構築、リーダーシップ、コーチングの方法などの経営幹部養成のプログラムもある。

#### 4-4 適切な評価

社員のやる気を喚起し、動機付けを行うため、日本人社長は現地の社員に適切な評価を行うことが重要だと語った。優秀な社員を選び、その上、営業利益の 2% をボーナスにするのである。優秀者には 30 チュニジア・ディナール(30TND・約 14,000 円)のごほうびとなる。多すぎではいけない。なぜなら、多すぎると人間関係がギクシャクするからである。差を余りつけないような人間関係にすべく、特に気を遣う。ちなみに平均賃金は 500TND（約 24,000 円）である。

#### 4-5 時短について

1997 年会社を設立した時は週に 48 時間の労働時間は、訪問時点ですでに週に 43 時間に短縮した。プライベートな生活と仕事の均衡を図らなければならない事を日本人社長は強調した。奥さんや子供と一緒にいる時間を延ばすためには時短が必要である。だらだら仕事をすべきでない。時短をし、効率 10% 上げることは創意工夫が必要である。現在週 40 時間めざしているとの発言があった。そのため、社内の教育訓練、社外の研修及び能力の向上に力を入れている。

### 5. 異文化経営の心得

現地経営の日本人社長の仕事はなにか、日本人の統括責任者・社長の K 氏に、インタビューし

た。日本人社長は現地に出向し、その主な仕事は現地のスタッフたちの心を掴んで、信頼関係をつくることである、と興味深いことを語ってくださった。

K氏は、現地経営をうまく行うためのポイントは、「人・人・人・人・人、きこり、土地の子、モチベーション三要素（昇格、処遇、職責・責任）、社員の名前を呼びながら握手、優秀な社員の選出と心遣い、率先垂範（無遅刻、朝からの3時間勉強、数字の頭の中の刻み・・・）、営業利益の2%を社員に還元、効率と時短、生活と仕事のバランス、一流、二流、三流の経営があるが一流を目指すのである」と異文化経営の心得を語ってくださった。そして、自ら現地で実践している事を次のように教えてくださった。以下、やや長くなるが示唆される点が多々あり、要点をまとめてみよう。

#### 5-1. 現地社員の心を確実に理解すること

2008年1月にチュニジアを担当してすぐ始めたのは、従業員全員の名前を覚え、毎日全員と握手する際その人の名前を言いながら握手するようになりました。チュニジアの会社のトップはほとんど一般従業員と握手などせず名前を覚えることも無いようですので特にオペレーターは驚いたようです。また従業員と個別面談の際よくいわれるのは、弊社では従業員が尊重され配慮されており他のチュニジアの会社の社風とは大きな違いがあるということです。

個別面談は、全員と年2回今でも実施しています。また工場内のトイレを毎朝チェックし足りないもの（トイレット・ペーパー、手拭き紙、石鹸）が無いか汚れていないか必ず見るようにしております。必要であれば掃除婦の人にはすぐに対応してもらおうようにしております。また私自身で小さな花瓶を買ってきて前庭に植えたバラを私自身で飾りましたが、かなりインパクトがあり女性従業員からはお礼の言葉を沢山いただきました。今では掃除婦の方が、私がいなくともバラを飾ってくれています。

またトイレの備品は名門ゴルフ場のクラブハウスのトイレと同じものを設置しました。品質管理を云々する前にまず従業員が毎日必ず使用するトイレを清潔に保ち彼らの意識改革を進めることが先決だと私は思っています。良い製品は綺麗で清潔な機械から作られると言われますのでトイレが汚くなれば彼らが使用している機械も汚くなくてもおかしくはありません。

工場の一角に祈祷室を作ったのですが、これは大変感謝されました。それまでは隠れてこそこそ倉庫の奥などでダンボール紙を床に敷いてお祈りしていましたのでなおさら喜ばれました。

#### 5-2. 現地社員の心を掴んで率先垂範

上司が部下を知るのに3年、部下が上司を知るのに3日（上三年にして下を知り下三日にして上を知る）という箴言がありますが、上に立つものは部下全員の目で四六時中、一挙手一頭足観察されているのでその立ち振る舞いには重々注意しなければならないと肝に銘じております。特に会社は魚と同じで頭から腐り川の水も上流から濁るといいますので、組織の長たるものは言

動に留意して誤解を招くような行動は(瓜田不納履, 李下不整冠)極力避け率先垂範せねばならないと思っております。特に遅刻に関しては過剰なほど神経を使っており、目覚ましは念を入れて2つ使用し4時半には起床しております。

自宅から会社まで車で15分しかかかりませんが遅くとも30分前に自宅を出るようにしております。おかげでここ約4年間一度も遅刻をしたことがありません。社長が遅刻してくれば早晚幹部も遅刻し始めその後一般従業員が遅刻し始めるのは必定です。会社が時間通りに機能せねば客からの信頼を失い業績に悪い影響が出てくるのは目に見えております。

日本の百ほどの会社のリストラを手がけた人の話を読んだことがあるのですが、駄目になった会社の共通事項は幹部の遅刻特に社長の遅刻が上げられておりました。因みにリストラ実績のある会社の幹部全員に、始業一時間前に出社させ会社のトイレを掃除させたところ一般従業員が恐縮発奮して会社が立ち直ったことがあるそうです。

一方、毎月中旬に必ず、掃除婦2名と守衛1名も招集して全員に対して、前月の販売実績、生産実績、月次決算、品質及び技術の月次レポートを彼らの母国語であるアラビア語で報告させ全従業員が会社の現状を把握し、迅速な統一された行動が取れるように腐心しております。チュニジアで、このような全体会議を毎月2時間ほどかけて行っているところは無いと自負しています。掃除婦の方のような末端の人たちには理解できない点が多々ありますが、それでも出席させるのはチームの団結心を強化維持することに重きをおいているからです。実のところ守衛の人から説明でよく理解できないところがあったが、自分もこの会社の大事な一員として扱われたことに対してお礼を言われたことがありました。

他方私はアラビア語がまったく分かりませんが、2時間ほどの間立ったまま会議の場を感じるように努めております。何故2時間立ったままかということと自分が55歳で老いぼれていますが、まだまだ体力はありますよというスタンドプレーのためです。また会議の最後に私が閉めの話をするのですがその際メモなしで数字をいくつも正確に誦んじるように下準備して、知力も記憶力もまだ健在ですよと威勢を張るなどするようにしております。サル山のボスと同じでボスが老いぼれてきたと察知されるや謀反(大げさですが)がおこりやすくなりますので、重々配慮せねばならないと思っております。要は部下から常に一目置かれるように努力する必要があります。

尚、議論が沸騰し、ざわめきが出た際にはフランス語に訳してもらい、必要に応じて私から説明するようにしております。従業員の人情に配慮した経営はチュニジアにかぎらずどの国でも十分通用すると思います。

会社を上手く経営するための要素は5つあり、それは人々人々と5回繰り返した経営者の言葉を思い出し、それと現在読書中の本『ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則』(P.87)が重なります。すなわち凡庸から卓越した企業に飛躍した会社の副社長は、躍進のための要因説明で第一は人.第二は人.第三は人.第四は人.第五も人だ、との記述があり、前述の経営者はこの本を読んでいたのかもしれませんが。因みに『ビジョナリー・カンパニー①』も3年ほど前に読み、HPか

IBM か記憶が定かではありませんが、社内のあちこちにホワイトボードがありいつでもどこでも非公式な打ち合わせを出来るようにしているということを真似て、弊社も出来るだけホワイトボードを設置しております。

## 6. おわりに

YKK チュニジアを訪問した時、社員の表情が明るく、微笑む雰囲気にもまれた。会社の業績やパフォーマンスが良好で、なかなかいい会社であるという印象が残り、感心した。それはこの会社が人材育成に力をいれ、社員の仕事と生活のバランスを心がけていることと重要な関係がある。なによりも、人・人・人・人・人というヒトの大事さを強く認識し、現地スタッフの心を掴み、現地社員の心を動かす日本人社長の実践が大変有益で、示唆を与えてくれた。日本人の社長は、現地社員と信頼関係を作り、「土地子になれ」という YKK 創業者の考えにもとづいて、現地でその独自の経営哲学を展開し、実践がもたらした結果だと確認できた。

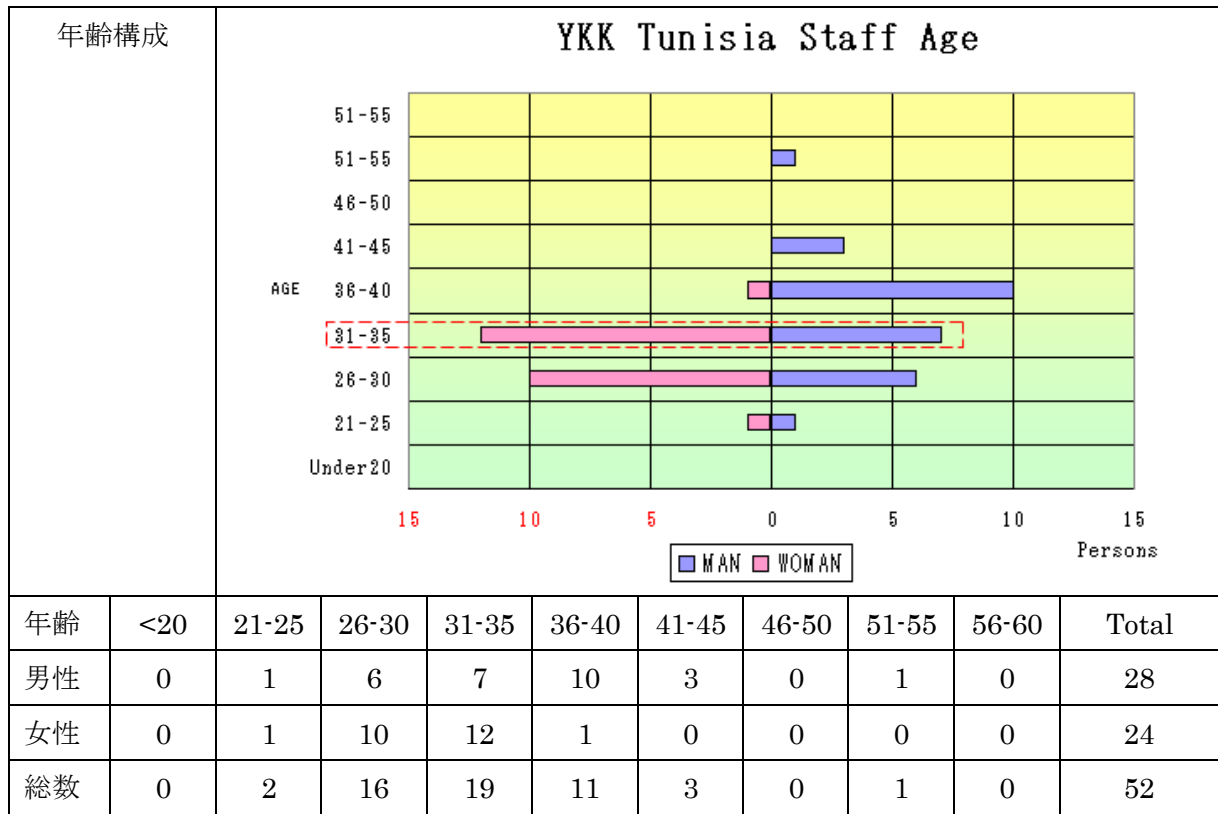
### 参考文献：

1. ジム・コリンズ、ジェリー・ポラス（山岡洋一監訳）『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』（1995）日経 BP 社。
2. ジム・コリンズ（山岡洋一監訳）『ビジョナリー・カンパニー 2』（2001）日経 BP 社。
3. YKK 株式会社：URL <https://www.ykk.co.jp/japanese/>。

### 付表：工場調査の概要

工場名	YKK TRADING TUNISIA SARL
訪問期日	2011年 9月 5日
訪問者	安保哲夫、山崎克雄、郝燕書
調査作業	工場責任者へのインタビュー、工場見学、工場の製造部長へのインタビュー
工場所在地	チュニジア国・チュニス市郊外の南部工業団地
工場対応者	同社代表者兼工場長 同工場の製造部長

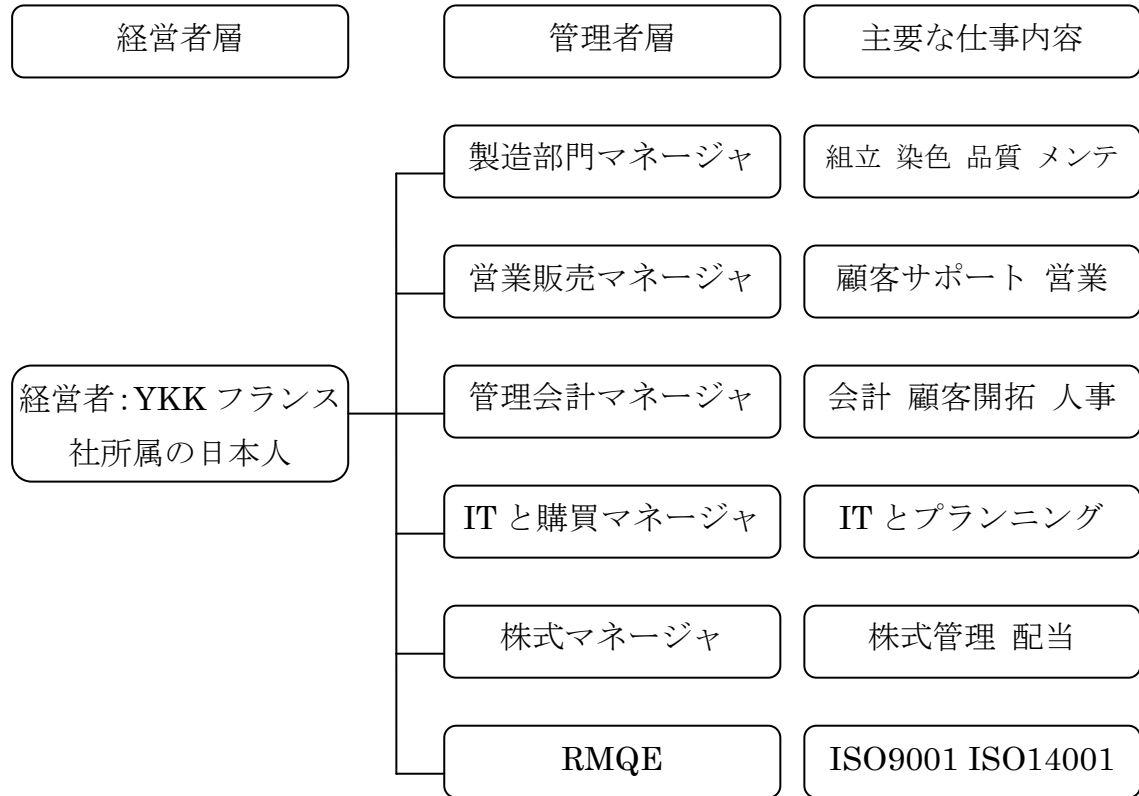
図1 従業員の年齢構成



出典：2011年9月5日訪問時に受けた説明に基づき、筆者が和訳作成。



図 2 経営組織



出典：2011年9月5日訪問時に受けた説明に基づき、筆者が和訳作成。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)  
禁無断転載