## 特集2 コロナ禍と闘う海外工場の今



# 受注減の期間に手順書を整備

人員を絞ったことで 品質向上を実現

パクセー・ジャパン経済特区

## 日系工業団地の ワーカーが3割減少

日本の本州とほぼ同じ面積を持つ東南アジアの 内陸国ラオス。国土の7割が山岳地帯で、タイと の国境沿いにはメコン川が流れる。主な産業は水 力発電、鉱業、農林水産業などで、人口の約7割 が農業に従事している。近年はベトナムに代わる 労働集約型産業の生産国としても注目されてきて おり、ラオス国内には工業団地も複数建てられて いる。中でも首都ビエンチャンから670km ほど南 下したチャンパサック県の県庁所在地パクセーと いう町にあるのが、日系企業専用の工業団地「パ クセー・ジャパン経済特区 | (以下 PJSEZ)だ(写 真1)。 運営するパクセー・ジャパン SME SEZ 開 発は、政府機関と地元企業2社、そして西松建設 の計4社の出資による会社で、2015年に認可され 2017年に本格開発。運営を含めて実質的なマネジ メントは西松建設が担う。現在、子供服、和装雑 貨、たばこ具製造など11社が入居中だ。

パクセー・ジャパン SME SEZ 開発の Co-Managing

### 写直 1 パクヤー・ジャパン経済特区



Director(西松建設担当部長)の望月敏洋氏(写真 2)によると、コロナ禍で撤退した企業はないが、 2022年6月28日現在、日本からの新たな視察もな い状況だという。ワーカーは、コロナ禍前は全社 合計で約800名だったが、2022年5月時点で560 名と約3割減少した。ラオスでは政府によるロッ クダウンもあったが、その間も工場の操業は何と か継続された。ただ、集団感染が起こった場合は 3日間の操業停止が求められ、PISEZ内の工場で も該当した企業があった。「輸送が制限されたため、 輸出できずに売上が大きく減少したほか、中国か らの材料が届かずに操業停止せざるを得なかった 工場が少なくありませんでした。しかし、各社苦 労しながらも、努力と工夫でなんとか生産を続行 しています。消毒液の常備はもちろん、簡易検査 (抗原検査)の定期実施、間隔を空けての作業など、 各社で感染症対策を厳重にしています(写真3)。 ワーカーを工場内に寝泊まりさせ、外部の出入り を数カ月間、完全にシャットアウトする企業もあ りました」(望月氏)。

写真2 望月 敏洋氏



Vol.68 No.10 工場管理

## 人と人との間隔を空けた作業現場



## 写真 4 青田 茂氏



## 日系企業同士で グループラインをつくり情報交換

PISEZでは、日本人トップがラオスと日本を行 き来するケースも少なくなかったが、コロナ禍で 日本人の渡航も困難になってしまった。その難局 を乗り切れたのは、長くパクセーに住む青田茂氏 (写真4)の存在が大きい。上場企業のタイの拠点 でトップを務めていた青田氏は、引退後パクセー で日本料理店を営む一方で、現地に進出する日系 企業のアドバイザーとしても活躍。現在は日本人 商工会議所のパクセー支部商工会の事務局長も務 める。その青田氏が、ラオスに入国できない社長 や工場長らをメンバーとするLINEグループをつ くり、日々のコロナ感染者数などさまざまな情報 を集約し発信。もともと青田氏の日本料理店で飲 食しながら情報交換が行われていたが、飲食店も 休業する中、SNSがそれにとって代わったわけで ある。望月氏は「コロナ関連の情報に限らずいろ んな情報交換ができるようになりました」とコロ ナ禍を機に情報交換が活発になったことを喜ぶ。

ラオスでは政府によるラオス COVID-19 対策特 別委員会が結成されて感染症対策が行われている。 PISEZでは、2021年3月にチャンパサック県によ る集団接種を実施。現地にいる日本人は全員2回 以上接種し終えている状況だ。現在は陽性者の隔 離期間も短縮され、日本からの渡航もこれまでは 保険加入やGPSの装着の要請など相当ハードルが 高かったがそれもなくなり、ワクチン接種2回以 上の証明書があればE-Visaが取得でき入国可能と なっている。そうした状況を受け、望月氏はラオ

スの可能性をこう語る。「約3年、日本からの新規 投資が止まってしまいましたが、今後バンコクか らパクセーへの直行便も飛ぶと思われ、交流が活 深になるでしょう。日本からはベトナムへの投資 が一番多いですが、ベトナムではさまざまなコス トが上昇しており、労働集約型の企業にとってラ オスは魅力的だと思います。

2年前に日本人商工会議所のパクセー支部がで きたことも朗報だ。月1回の理事会、2カ月に1回 の定例会を開催しており、PJSEZ以外の南部4県 の日系企業との情報交換がスムーズにできるよう になった。さらに2022年1月にはその支部とチャ ンパサック県による「第1回官民合同対話」が開 かれた。日本大使とチャンパサック県知事が共同 議長として会議を進行し、日系企業が直面してい る問題の解決に向けて話し合い、ビジネス環境の さらなる改善が期待される。今後も開催予定で、 ラオス南部において日系企業が活動しやすくなる 十壌が整いつつあるといえよう。

## 日本トップシェアの武道具メーカー 人の定着が望めるラオスで製造開始

ここからはPJSEZに入居する企業、全日本武道 具ラオス工場のコロナ禍における奮闘の様子を紹 介する。同工場は同社のグループ企業である日本 剣道具製作所とともに立ち上げた。両社の代表を 務めるのは川辺尚彦氏(写真5)。日本剣道具製作 所は本社が宮崎県で創業80年。「日本で唯一、剣 道具のすべてを製作できる日本最後の工場」とい われ、日本製武道具で70%以上のシェアを持つ。 国内工場で製作される剣道具は伝統的工芸品に指



写直5 川辺 尚彦氏



定され、伝統工芸士に認定された職人がつくり、 プロの武道家や上級者に愛用されている(写真6)。

一方で、剣道人口の増加に向けて、初心者や中 級者向けの製品をつくろうと展開していたのが、 中国、フィリピン、ベトナムでのOEM事業だ。た だ、品質は安定せず、他に適切な国を探していた ところ、メインバンクから紹介されたのが西松建 設の運営する PISEZ だった。 2017年に PISEZ に 視察に行き、翌年工場を稼働。川辺社長はラオス に進出した理由をこう語る。「人間性に魅力を感じ、 ここであればやれるかもという第一印象を持ちま した。静かな環境も良い。首都など大都市だと出 稼ぎのワーカーが多く、なかなか人が定着しませ んが、パクセーなら近隣の村から働きに来るケー スが多く、定着するのではと期待しました。私た ちが扱うのは伝統工芸品なので、縫製技術を習得 するまでに最低3年はかかります。工程も150ほ どあります。ラオス工場内にある50台のミシンも 1台ずつすべて違うミシンで、日本で既存のミシ ンを自分たちで解体して自分たちに必要なミシン につくり替え、ラオスに届けています。また競技 で使うので安全性もしっかり担保したものでなく てはなりません。そうした特殊な事情があるため、 ラオスに進出するに当たっても3年は捨てるつも りでいましたし。

実際、最初の2年は「クオリティが低い」とい われた。だが5年目の今は、海外の武道具工場で つくるものとしては「最高の品質」と評価される までになった。「そうなったのはある意味、新型コ ロナが1つのきっかけでした」と川辺社長はいう。

写真6 PJSEZの全日本武道具ラオス工場の生産現場



## 操業停止中は勉強と 人の見極めの時間に

COVID-19が蔓延したことでスポーツ全体が自 粛となり、イベントや試合も中止に追い込まれ、 剣道人口も減っていった。需要が減り、売れなく なったのだ。さらに、ラオス政府によるロックダ ウンにより数カ月の操業停止を余儀なくされた。 その上、ラオス政府の方針で、従業員を休ませた 場合、50%の給与を支給しなければならなかった。 「売上が立たず、日本のように助成金もない状態。 そのため蓄えを切り崩すしかなかったのがつらか ったですね。しかし、ポジティブに考えれば、勉 強の時間、人の見極めの時間となったといえます。 実はコロナ禍前は、品質はそれほど良くはなかっ たのでその旨を顧客に正直に伝え、価格を下げて 販売していました。そこへコロナ禍となり、売れ なくなってしまったので、技術力がある人、まじ めな人を厳選して残したのです。ほかは退職金を 支給して辞めてもらいました。非情にならざるを 得ませんでしたが、事業存続のためにはやむを得 ない決断でした」(川辺社長)。それまで約300名 いたワーカーを順次減らしていき、一番少ない時 は50名に。現在は100名に回復している。

品質が向上したのには、ほかにも理由があると 川辺社長は考えている。同社ではコロナ禍以前も 日本から伝統工芸士などの職人を派遣してラオス 人のワーカーに針の持ち方、糸の通し方などから 指導をしていた。とはいえ、針も糸も一般的な縫 製とは異なり、多数の種類があるため、やはりな かなか簡単にはいかない。センスや気質によって 仕上がりにも差が出た。そこで、ATOS(海外産業 人材育成協会)の人材育成事業を活用し、見込みが ありそうなラオス人のワーカー延べ9名を半年か ら1年間、日本に派遣して日本工場で技術を学ん でもらっていた。そこにコロナ禍となったため、 ラオスに緊急帰国させた。その帰国生がパクセー の工場で、日本で学んだことを他のワーカーに伝 えたのである。「それも技術のクオリティが上がっ た一因だと思います | (川辺社長)。

## 伝統工芸技術と上場企業のシステム を融合しマニュアル類を整備

さらにもう1つ、クオリティが向上した背景に は、マニュアル類を整備できたことがある。従来、 川辺社長は日本とラオスを行き来していたが、そ れができなくなり、青田氏を顧問に招いてマネジ メントを依頼した。先述のように青田氏は上場企 業のタイの現地法人のトップを務めた経験を持ち、 新人が入っても誰もがすぐに教えられ、品質も上 川辺社長は「伝統工芸としてのモノづくりと上場 企業としてのシステムを融合させることができま した。これは青田さんの力が大きい」と話す。

青田氏が着手したのは、工程管理表や手順書、 スキルマップなどの作成で、これらはISOに準拠 した。青田氏はタイの現地法人での社長時代に ISOを導入した経験を活かして、ISOの"自社に 使える部分"をピックアップして応用展開したの である。「私自身は、武道具はつくれませんが、工 程の流れを理解できていないと管理もできません。 そこでまず、工程を洗い出して工程管理表を作成 しました | (青田氏)。

「ワンポイントレッスン」という手順書も作成。 工程のポイントごとにつくって日本に送り、正し 垂の4製品群からなるが、4製品群合わせて100種 ほどの手順書を作成した。「それでもまだ全然足り ません | (青田氏)と、現在も更新中だ。

さらに工夫しているのは、この手順書に教育記 録として「誰にいつ教育したか」も記載している ことである。記録があれば、誰がその作業をマス ターしているかがすぐにわかり、新人に教えたら その名前を追記する。教えられた側は必ず自分で サインをする。これは「理解した」という証にな る。「現場で手順書をうまく管理・運用できるかが

工場管理 2022/09

ポイントです。4製品群それぞれに課長がいるの で、私はできた手順書を各課長に渡し、彼らが課 内におろしていきます。現場では担当のワーカー がその手順書を理解したかどうかサインし、それ を私が必ずチェックしています」(青田氏)。

現在は「手縫い」と「ミシン縫い」の工程で作 業する人は分かれているが、人数を絞ったことも あり、すべての工程を1人でできるよう多能工化 を進めている。そのため、ワーカーごとに「この 人はどこまでできるか | がわかるようにスキルマ ップも作成。それに準じて教育を進めている。

その多能工化が、現在同社が力を入れているこ との1つだ。「現在、約100名のワーカーがいて、1 つの製品群を約25名でつくっています。その中で 各5名くらい、1人で全工程ができる人を育てて少 しずつ拡大していきたい。そうすればどの工程に がることが期待できます | (青田氏)。

川辺社長は「コロナ禍となり、品質が良くない と売れない時代になっています」と前置きして、 次のように今後を語る。「幸い、当工場ではクオリ ティが上がったため、製品は現在3~4カ月待ち となっています。しかし、むやみに人や生産量を 増やすことはせず、育てながら徐々に人数も品質 も一緒に上げていくことが大切だと考えます。私 たちは世界100カ国に武道具を輸出していますが、 コロナ禍で剣道人口も激減しています。そうした 中でも、高品質で日本らしい武道具を顧客に届け、 少しでも剣道人口の底上げと競技の安全につなげ たい。やがて利益も伴ってくると思っています」

この6月からラオス工場では、川辺社長の発案 いか確認してもらった。武道具は、面、胴、小手、 でワーカーに剣道を教えている。「日本の文化をラ オスに伝えるという意味のほか、自分たちがプレ イヤーになれば、製品への理解も深まるでしょう。 今はラオスでの剣道人口はほぼゼロですが、何年 後かに世界大会に出場できるようになれば、とい う夢もあります。就業機会をつくる以外の面でも ラオスの発展に貢献できればうれしいですね」(川 辺社長)。厳しい環境の中、まさにピンチをチャン スに変えつつある全日本武道具。現地の人たちと 共に前向きに歩み続ければ、川辺社長の夢もきっ (江頭 紀子) とかなうに違いない。