

「ものづくり改革」説明会の主な質疑応答

Q：長野以外の国内の拠点、パブリックサービス（PS）やメディアサービス（MS）では横須賀や山形になると思うが、そちらでは自動化や今後のものづくり改革の進捗はどうか？

A：国内の他の拠点、長岡ならびに山形、それぞれPSやMSの製品を作っているが、ここも自動化は検討している。長野で自動化の検討を始めたころから、山形、長岡、そして国内のみならず海外5拠点についてもエキスパート人材を育成しなければならないということで、各拠点から長野に集中的に合宿形式で来ていただき、ロボットアームの使い方を含めて様々な技能研修を実施している。今、そういった成果を持ち帰りながら、長野での自動化の成果を共有している段階。プロジェクターも含め、パブリックセーフティ向けの業務用の通信機についても自動化を進めていくべく取り組みを開始しており、然るべき時期に移行していきたい。特に日本生産をしていくからには、省人化含めて自動化はある一定以上進めていかなければならない。また、自動化に不向きな作業を戦略的に協業していただけるパートナーの皆さんに委託することによって、パートナーの皆さんと共存共栄していく、日本の生産技量・生産力を上げていく、元に戻していく、そういった一助にしたいと考えているので、他の拠点についてもある一定の計画を立てて自動化を進めていく予定。

Q：足元かなり為替が円安に動いているが、為替の円安が定着してくるようになった場合、一連の取り組みはより力を増すと捉えていいか？

A：昨今の円安状態は、非常に足元は厳しい状況。海外進出の際に現地調達率を上げる目標もあり、現在の部品のドル建て取引は一定量あるが、当然のことながら日本に生産を回帰していくのであれば、日本のパートナーさんとの取引を増やしていく、つまり円建てで取引していく。こういったことも施策の中に入ってくるかと思う。足元で起きている様々な変化に対してきちんと対応できるようなものづくりを目指しながら、一方でCFOを中心とする財務戦略の中で様々なヘッジをかけていくことによって利益を確保して、ステークホルダーの皆さまに還元していく。そういうものづくりを目指していきたいと考えている。

Q：設計変更でかなり部品コストや部品点数などが下がったとのことだが、人件費の違いもあるし、自動化に関わる投資費用など全部を包括した上で、インドネシア工場で生産していた時と比べてコスト競争力は自動化が本格的に立ち上がった当初としてどうなのか？また今後どういうカーブを経てコスト低減を図っていくのか？

A：中計策定時には自動化は一つの大きなチャレンジであり、キャッシュアロケーションの中では戦略投資の位置付けにしてみようかという議論も社内ではあった。検討していく中で技術的に解決できる部分はかなりたくさん糊代があることが分かり、戦略投資から通常投資に切り替えた。よって、ある一定の投資はかけたが、投資金額自体の抑制はもちろんしており、自動化での設備投資分は今回のプロダクトラインナップ、22年モデルの中で全て回収しきるという計画に立て直して今実行している。2月に生産を開始した段階での見通しでは、従前モデルよりも営業利益率が上がる状態まで体質的に強化はされた。今後注視していかなければならないのは、外部環境の変化が非常に大きいので、為替を含めてどう動いていくのか。今年度はある程度ヘッジもしているのでそう大きな業績への影響はないと思っており、予定通りの成果を出せると認識している。このあたりは、戦略投資の位置付けで投資過多になって回収ができない形には、ものづくりを預かる者としては持っていくべきではないと考える。技術で解決できることをよく念頭に入れて、しっかりと生産設備もコストダウンをしながら、回収可能な投資の枠の中に入れていく。つまり通常投資でまわしていくことを目指している。

Q: 国内生産回帰することによるシェアや他社に対する競争力はどうなっていくのか？即納への対応といった話もあったので、国内回帰することによって当社の業界における地位がさらに国内の自動車メーカー向け、特に用品において上がることは期待できるか？

A: 他社との競争力については、事業を進めていくうえで、在庫管理が非常に大きなファクターだと考える。自動車用品メーカーとして自動車メーカーに直接納入しているが、かんばん方式と言われる、ある日にちのある時間に一定数量を納品することを確実に担保していくためには、海外生産の場合にはどうしてもかなりの在庫を持ってコントロールしていかなければならなかった。それが、生産計画の微調整で在庫をあまり持たずにやりきれるといったことを裏返してみると、我々の企業体力ももちろん上がるし、国内で作っているので急な増産対応などに対しても柔軟に対応できる。コスト競争力も我々の力でしっかりと醸成していくので、もともと持っている彩速ナビの品質を用品に展開するなど、魅力ある商品を速やかに作って速やかに納品することに価値を見出して、しっかりと事業を進めていきたい。

Q: どのぐらいの営業利益率の改善を目指しているか？インドネシア工場での生産の時と国内生産の時の営業利益率の差はどのぐらいあるか？定量的に教えていただけるようであればお願いしたい。

A: 定量的に申し上げるのは難しい。ただ、ハイエンドからローエンドまでかなりのラインナップを持っているので、様々なモデルミックスの中で、少なくとも今までインドネシア工場で生産していたものを遥かに超える利益率を創出したいという想いで進めている。この点に対しては自信をもってものづくりをやっていききたい。年度毎で結果が出てくるのでそれを確認していただきたい。

Q: 国内回帰の流れの中で板金や金型のサプライヤーパートナーを見つけるといことだが、そういったパートナーの方々のものづくり力は、例えば20~30年前より残念ながら低下しているという認識でいいか？また具体的にどのような点が低下しているのか？

A: サプライヤーの皆さまの技量については、部品メーカーさんも我々が海外進出したのと時を同じくして一緒に海外進出されている。樹脂・金型・板金などはノウハウを以て作るものだが、こういったものが技量として海外に転出・流出していった背景がある。一部の成型機などは自動化・機械化が早く進んだので、匠の技を持っていた日本のエンジニアが少なくなってきた。後継者不足も含めてそういったところが若干弱くなってきたと捉えている。ただ一方で、技量そのものを使う術を失っているだけなので、結果として技術力が落ちて見えているかもしれないが、こういったものを復元していく力は日本のものづくり産業の中にはまだまだ根強くしっかりとあると思っている。海外に我々が進出した際に現地調達率を上げた。しかし現地で行引きをするにあたって日系パートナーとの行引きがなくなったわけではない。日系(自動車)メーカーさんが海外進出した時に一緒にそこで立ち上げてきたので、お付き合いとしては昔からご協力いただいている日系パートナーはまだまだある。その中で後継者を作っていきたい、もっと売上を上げていきたいという想いのあるパートナーさんは多いので、そういった方々と共同歩調を取っていくことでエコシステムを作っていきたい。

Q: ロボットアームの工程は、なぜこういった新たな工程が組めるようになったのか？単純にロボットアームの性能が、近年進化が著しいと理解しておけばいいのか？また、そもそもこういう設備投資は、減価償却方法は定額法、定率法のどちらでみておけばいいか。海外によっては償却方法の違いによって導入が後ずれしたり、国内の方がスムーズだったりなど、タイミングがずれるリスクはないのか？

A: ロボットアームの採用については、カスタムメイドで作るというよりは世の中に一定度量産品として流通しているロボットを上手く使いこなす方が、我々としては事業基盤を安定化させやすい。独自に工程を作りこむことで我々の最適化ができるので、我々も仕事の仕方を変えていきたい。市場流通

品を上手く使いこなすことで、逆に言えば市場のトレンドに常に乗っていきける。そういう状態を維持することで企業のレジリエンスは向上すると考えている。全てを社内のカスタムメイドでやるのが良いということでもないだろうということで、まずロボットアームの採用から始めた。ビデオではスムーズに動いていたかと思うが、人間の振る舞いを機械化することの難しさをものすごく思い知らされた。やはり人間の能力は高いなと思いながら、それを一定程度可読性のある文章・プログラムに置き換え、今回実装したところ上手くいったので、この能力、この技術を我々の内部の資産にしていきたい。使う道具にあまりこだわらずに、出来るだけ世の中にある汎用品を使って、我々は上手く組み立てていく。そこに強みを求めていきたいと考えている。税法上の減価償却についてはそれぞれ各国制度があってその仕組みに則ってやらなければならないので、当然遅れて発現したり長くなったりといったことはあるかと思う。我々が自動化を推進するにあたり、少なくとも現時点で戦略投資にしない枠組みのものについては、その当該事業できちんと回収しきる投資計画を進めている。若干償却が遅れる、回収が遅れる、加速償却が出来ない地域があるなどはあると思うが、ものづくり屋としては、ライフコストで見た時に予定通りの成果に収まることを念頭に投資をかけていきたいと考えている。

Q：サイバーセキュリティに関して、各種認証を目指されている動きも勉強になったが、このような動きはそもそもいつ頃から取り組んでいるか？競合他社に先んじて動いていると考えて良いか？御社の武器になる取り組みではないかと思うが、当社から競合他社の動きはどのように見ているか？

A：昨今サイバーセキュリティ問題がかなり可視化されてきた。特にコンピュータやインターネットの世界ではマルウェアやランサムウェア含め色々な事故が過去十数年前から起きている。そういったものが組み込み製品に波及してきたのはここ5～6年だと思う。CASEと言われている自動運転、CONNECTEDに代表されるようなテレマティクスサービスなどの外部と繋がって、電子データで様々な制御や情報がやり取りされる時代になって顕在化してきた。こういった流れを受けて世界各国のフォーラムや団体などが危機感を覚え、認証制度ができた。組み込みメーカーとしての取り組みは遅い方ではないと思うが、我々と同じようなビジネスをされている各社は我々と同じような感度できっと対応されていると理解している。逆に言えば、後れを取らずにしっかりと対処していきたい。今後もこのあたりは人間のふるまいの繰り返しが起こす事故・事件で終わりなき戦いになるので、過剰な投資にならないようにしつつ、一方で何か起きた際にすぐに事業復帰して事業継続性を担保していくことが我々の役割として必要であると認識している。経営から現場のエンジニアスタッフに至るまで社内教育含めて啓蒙活動に今後も取り組んでいき、レジリエンスを高めていきたい。認証制度等々はまだまだ成熟していない部分でもあるので、業界動向を見ながら取り組んでいきたい。NIST SP800やCMMC認証制度は、米国については一昨年秋ぐらいに法制度としてアナウンスされ、実際に政府調達や政府調達系のTier1メーカーさんからは我々のようなフローダウンしたサプライヤーに対して様々な質問が届いている。3年ぐらい前からこういった部分についてはアメリカ、ヨーロッパを中心に、日本も感度が上がってきたと理解している。今後も継続していざ何か起きた時には早期に事業復帰できる体制を考えていきたい。

以上