

おいしい「開拓」の国で

—アメリカ案件—

涌田 誠也

KINKISHARYO International, L.L.C.

●はじめに

1985年にボストンMBTA*向けのLRVが納入されてから、約20年間で400両を越えるLRVが、近畿車輛からアメリカ各地に納入されている。現在進行中のシアトル、フェニックスの車両をふくめると500両近くにもなり、過去10年間におけるアメリカLRV市場では、ヨーロッパの車両メーカーとトップシェアを競っている。

●アメリカLRV市場と状況

近年の原油価格の高騰や慢性的な交通渋滞により、典型的な車社会であるアメリカでもマイカーから公共輸送機関を使用して通勤する割合が増加している。郊外にある自宅から車で最寄りの駅まで移動し、都心部のオフィスへは電車で通勤する「Park & Ride」というスタイルが徐々に普及しつつある。

郊外では専用軌道を高速で走り、都心部では路面電車として使われるLRVは、現在のアメリカのニーズに合致しており、LRV市場は今後もさらに発展していくと考えられる。また、2006年の中間選挙では、野党である民主党が、上下両院において多数派を占めたことにより、今後の交通当局に対する連邦政府からの補助金予算が増加すると見られている。一方、アメリカでの最終組立や、60%以上アメリカ製品の使用が要求されるバイアメリカ法(BA法)が車両メーカーにとってさらに厳しく改訂されるとの見方もあり、こういった周辺の社会情勢にも注意を払いたい。

●プロジェクト

筆者の在籍するKINKISHARYO International, L.L.C.(KILLC)はKINKISHARYO(USA), Inc.の100%子会社であり、北米における新規案件の開拓、契約、設計、

購買、品質保証、メンテナンスを行っている。

近畿車輛本社では、いわゆる縦割りの組織での業務遂行が基本であるが、KILLCではプロジェクト単位、すなわち横割りの組織で基本的に業務を進めている(メンテナンス業務は除く)。担当のプロジェクトマネージャー(PM)は入札から契約、設計、購買、納入、保証期間の終了までの間、各部署の壁を乗り越えてプロジェクトチームをまとめ、当局との交渉、予算、進捗に責任を持ち、プロジェクト全体を統括する。プロジェクトの流れの概略は以下の通りである。

①入札(Bid)

当局から契約条項、技術仕様書が配布される。当局により異なるが、配布される書類は1000ページ程度で、それらをもとに形式、見付、断面、検討図などの図面をふくめた技術提案書を作成する。サブベンダ(メーカー、商社)をふくめた過去の実績、プロジェクト組織、マネジメント・設計・製造・品質保証などの計画、財務状況などと提案書を、入札金額と共に当局に提出する。

②契約(Contract)

当局からいちばん評価の高い車両メーカーにNotice of Award(落札通達)が連絡され、BA法の監査を受けてから、正式な契約を結ぶ。その後にNotice to Proceed(NTP:プロジェクトの着手指示)が通知され、その日からマイルストーン(プロジェクトの進捗を示す距離標識)がカウントされ、契約書要求にあるマイルストーンの期日までに、書類、車両、部品、ツールなどを納めなければならない。守られない場合は損害賠償を請求される。

③立上げ(Kick Off)

NTPの通知をもって、プロジェクトの立上げとなる。PMがプロジェクトチームを発足させ、はじめての当局との会議(Kick Off Meeting)にむけて、基本設計や確認事項などをまとめる。Kick Off Meetingにて、仕様書では読取れない当局の意向などを確認する。これ以降、正式には書面でのやり取りとなるが、1、2か月に一度は当局と会議を持ち、すり合わせを行っていく。

④設計 (Design)

技術仕様書を基本に設計を進め、提出書類リスト(CDRL : Contract Deliverables Requirements List)にしたがって図面、設計レポート、試験手順書、レポート、マニュアルなどを提出し、当局から一つ一つ承認を得ていく。CDRLで要求されている書類は数百項目にもおよぶ膨大な紙の量である。さすがは書類大国アメリカと、実感させられる。

⑤購買 (Purchasing)

設計指示のもと、KILLC Purchasing(資材部)がサブベンダから部品を購入し、初物検査(FAI: First Article Inspection)と出荷前検査(SI: Source Inspection)の調整や出荷先の指示、送付の手続きを行う。

⑥検査 (Inspection)

車両をふくめた主要部品は、当局、KILLC設計とKILLC検査員によりFAIが行われる。当局からFAIの承認が得られない限り、メーカーは量産部品の製作をはじめることができない。メーカーで量産がはじまれば、出荷ごとにKILLC検査員はSIを行う。

⑦最終組立 (FA: Final Assembly)

量産車はBA法要求や輸送コストの関係で、アメリカ国内(多くの場合、当局の地元)にてFAを行う。短期間で貸工場・倉庫に設備を設置し、現地で作業者を雇用、教育を行ったうえで、部品、工程、品質の管理や試験、検査を行う。おもな工事は、屋上・室内・床下機器取付け、連節・台車組立である。当局の立会いのもと、車両のSIを行い特殊トレーラーにて出場する。余談ではあるが、公共の輸送機器を製造しているため、現地で雇われた作業者には、覚醒剤やアルコールの検査が行われるのが、なんともアメリカらしい制度である。

⑧試験、納入 (Acceptance Test, Delivery)

当局敷地内にてAcceptance Test(受入検査)を行い、正式に当局に納入される。

⑨メンテナンス (Maintenance)

プロジェクトではないが、KILLCの主要業務の一つ



に車両メンテナンスがある。契約で決められた期間、保守業務を請負っている。NJTのHudson Bargainからはじめたビジネスであり、システムを構築し、ノウハウを蓄積している。その実績が評価され、フェニックスでも5年間の保守契約が結ばれた。

●おわりに

近畿車輛のLRVは、特に高品質と納期厳守で交通当局から高い評価を得ている。これは20年以上にわたり、アメリカ市場を開拓してきた先輩達のためまぬ努力の積重ねの結果である。この大きな資産を生かし、この北米に近畿車輛の車両が納入され続けることが、われわれの使命だと感じている。

いうまでもなく、広大なアメリカに点在する交通当局、メーカー、KILLC各事務所、さらには近畿車輛本社の間には距離と時差があり、共同で進めていくプロジェクトにはコミュニケーション力が非常に重要である。国、地域の違いによる習慣、考え方の相違を補うためにも、相手を理解し、われわれ自身も理解される必要がある。そのうえで、日本人やアメリカ人の長所を生かした効率的で、かつ相乗効果のある組織やシステムを作り、今後のプロジェクトに反映させることで、近畿車輛本社とアメリカ会社がともに発展し続けるように努力したい。

※MBTA: Massachusetts Bay Transportation Authority