

海外検査ビジネスとIICの取り組み

吉村 雅彦*

Masahiko Yoshimura

1. はじめに

石川島検査計測(株) (以下IIC)は、ロバートハント社(北米、欧州)、INKOK社(韓国)、CCIC社(中国)と提携し、顧客の代行として海外における源泉検査を提供してきたが、EPCコントラクター(Engineering, Procurement, Constructionを一括請負するプラントメーカー)をはじめとする顧客には海外調達をさらに拡大展開し、海外における多様な下請業者を管理する体制を整備し、改善する動きがあり、今後も継続すると見られる。

アウトソーシングを活用したネットワークの最適化が必要とされるなかでこれに対応すべく2005年7月に海外検査プロジェクトグループとして新たな組織を設置し、自社の海外ネットワークの拡充を図ることとした。当グループではアウトソーシングを介してネットワークを最適化し、顧客のプロジェクトマネジメントを支援するサービスとして源泉検査・督促・人材派遣・コンサルティングのサービスを4本柱として活動を開始したので、以下にビジネスの概要・今後の活動について紹介する。

2. 顧客のニーズ

2.1 アウトソーシングの必要性

EPCの業務範囲では各段階に分担した縦の組織

による管理に加え、水平展開をしてプロジェクトライフサイクル(図1)の中でマネージすることが要求される。

プロジェクトの数が増え、動員の変動が大きくなるなかでそれを限られた陣容でこなす場合、欧米系エンジニアリング企業のように自社ではマネジメント業務に集中し、縦組織による分業に関しては各サービス業者を駆使することで品質、スケジュール、コストの管理を行う必要性がでてくる。

2.2 アウトソーシングを介したネットワークの活用

コスト競争力をつけるために新たな下請け業者を開拓し起用しなければならないが、質の悪い業者の場合はプロジェクト全体の日程の遅れや結果的にコスト高になるリスクも考慮しなければならない。コスト削減のため下請けの一部であるサプライヤとの間の中間業者を削減することも考えなければならない。

サプライヤ側の事情で納入条件を仕向け地(プラント現場サイト)で引き取るC&F(Cost and Freight)、DDU(Delivered Duty Unpaid:仕向け地持込み渡し関税抜き)に替えて港渡しFOB(Free On Board)、あるいは工場渡しとした場合、顧客が遠い所(工場渡し)で物を引取り、遠いところ(仕向け地)まで顧客のスコープで扱う輸送関連の下請けが増え、コストダウンとなる反面、接点が増えることによる調整作業が複雑になってくる。

* 検査事業部 第一検査部 海外検査プロジェクトグループ 部長

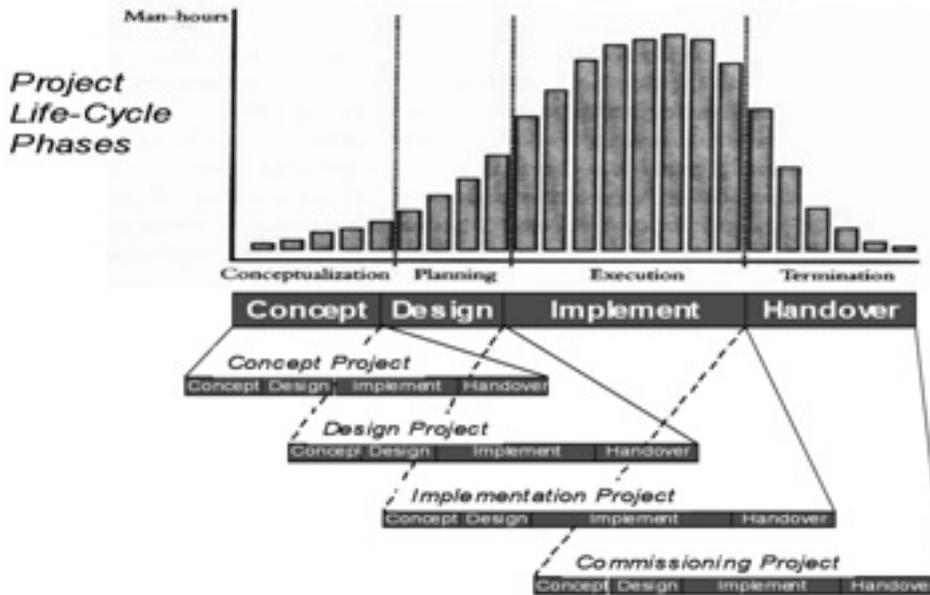


図1 プロジェクトライフサイクル

また、遠く離れたサプライヤの場所まで顧客自身が出向いて出張費をかけて管理するやり方もあるが、そのために自社の要員を増やすことは固定費増となり結果的にコストアップになりかねない。ここに変動費でまかなえるアウトソーシングを活用し、ネットワークを構築してそれらをマネジメントする手法を採用して利益を確保するというニーズが出てくる。

プラント全体は非常に多くの物資を扱い、物流面では全品を管理することになるが、品質面では顧客が全品立ち会うのではなく機能を左右する重要な物資に絞ることによって、効率的に品質の確保とコストダウンを図らなければならない。

また、法令遵守(コンプライアンス)の立場から顧客が守らなければならない法令に基づく第三者検査の立会いや許認可、輸送上での免税等の特恵待遇を受けるための手続き、船積みにかかわる必要書類等、多岐にわたる手続きにかかわる書類を

多数のサプライヤからタイムリーに入手(督促業務)し、物資を間違いなく現地に必要な時期に到着させなければならない。

そのためにはサプライヤに対する管理に加え、フレイトフォワード(乙仲)を含む船社、通関業者、ドキュメントサービス業者や倉庫業者等、いわゆる輸送関係サービス業者の管理についてアウトソーシングのネットワークを活用し効率良く管理することが必要となる。顧客の船積関連部署のサポートとして欧米系国際リードロジスティックサービス業者の存在がある。

2.3 ネットワークの最適化

縦割りの組織において所掌分担している場合、サプライヤ側の窓口がひとつとしても顧客の各部署は複数の窓口となり、接点が増えることによるマネジメント上の複雑性が生じる。顧客が全ての物資・サプライヤを直接管理するとは限らず、技術的または品質的に重要である物資以外のサプラ

イヤの場合、近くにネットワークを置いてそこでひとつのチャンネルとして一貫して管理を支援するニーズがでてくる。

この場合、アウトソーシングを提供するサービス業者側による顧客へのカスタマイズのニーズがあり、これがないと質・パフォーマンスが期待できないということになる。

要は頼りになるか否かである。同時に依頼する顧客側にもアウトソーシング依頼先であるサービス業者を含めた体制で動かすためのシステムを構築する内的ニーズがある。

3. ビジネスモデル

サービス業者である当グループにとってマーケティングが重要である。マーケティングにお

いて顧客ニーズに答えるリソースを確保してビジネスモデルを形成し、セールス展開する。上述の顧客ニーズは次の三つに大別できる。

- ①Compliance Needs：ローカル法令やプロジェクトファイナンス要求からくるもの
- ②Market Needs：バイヤーとして調達したものに對する品質工程管理
- ③Internal Needs：顧客の内的要求（システム、専門知識、調整作業）

当グループは先に述べたネットワークの最適化を目指し、主として顧客ニーズの①&②に対してはアウトソーシングを介してネットワークの最適化を図り政府やオーナー、顧客の代行として督促サービス活動や、品質確保の為の源泉検査をはじめとした品質工程管理のサービスを提供する。ま

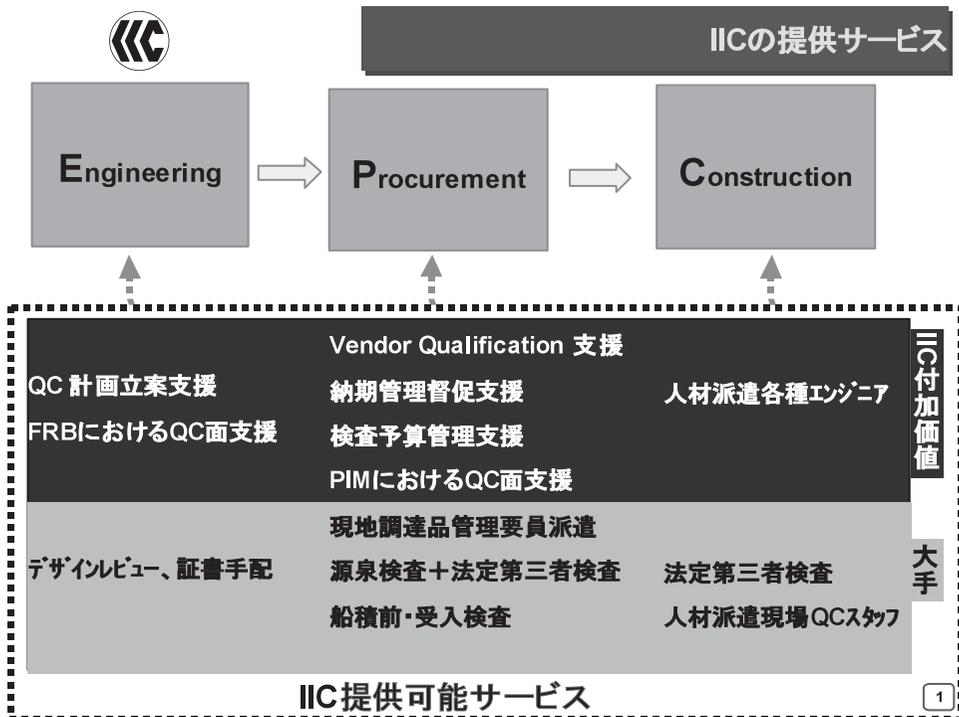


図2 IIC提供可能サービス

た、③について、当グループの持つ専門性に基づくネットワークを使ったシステム化やコンサルによる各種支援、または人材派遣にも取り組む。

技術的、または品質的に重要である物資以外のサプライヤの場合、管理業務を引き取って、One Stop Solutionとして提供する。

図2に当グループの提供可能なサービスを、図3に源泉検査の業務フローを示す。

4. アクティビティ

(1) 当グループの発足は2005年7月1日、8月にチーフスーパーバイザー、11月にコーディネーターを増強し、各種マニュアル、プロシジャー、

インストラクション、客先提出書類の整備、ネットワーク構築を行って現在に至っている。

(2) ネットワーク整備は今後も継続的に実施していくが、国毎に検査会社、フリーランサーのネットワークを整備し、かつ新規開拓を継続している。I H Iとしてのネームバリューも寄与する点であるが、検査量については全世界で見ただけの場合、需要と供給の関係では十分とは言えず、外販顧客に関するマーケティングの中でネットワークを構築中である。

(3) これまでの実績は、マレーシアおよび北米向け発電用ボイラプラントプロジェクトに関する顧客代行源泉検査、インドサプライヤの督促、

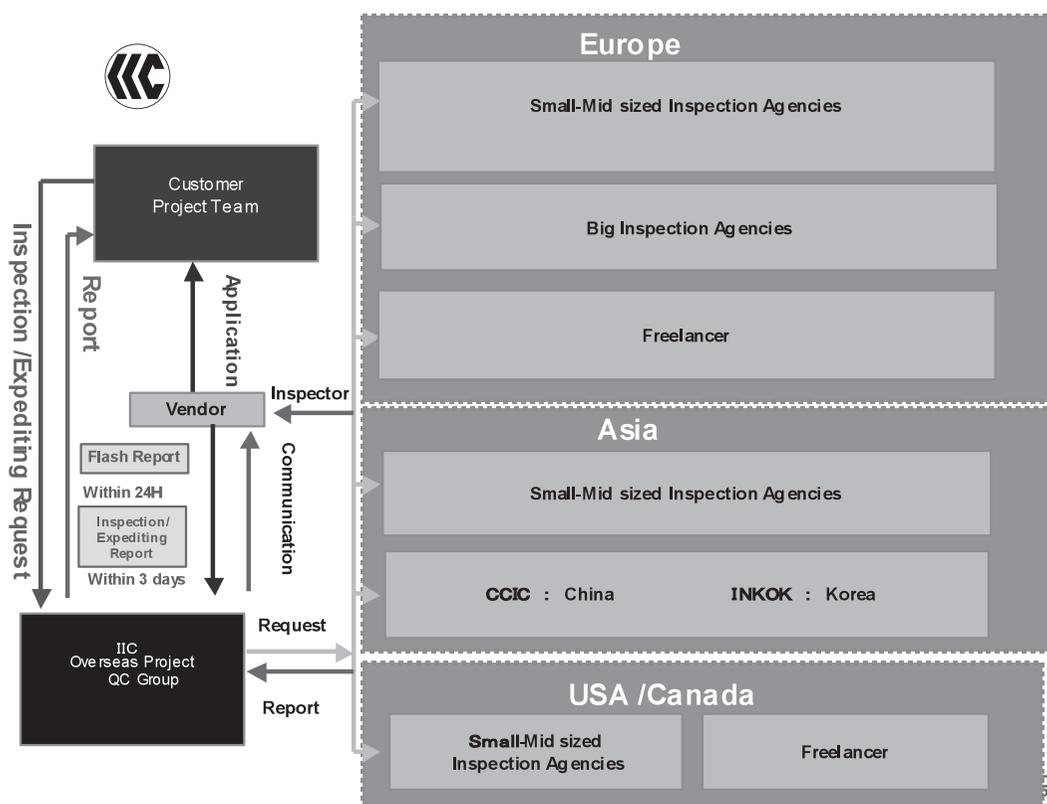


図3 源泉検査業務フロー

UAE、マレーシア向け日本人、フィリピン人技師の人材派遣、日系エンジ会社のマレーシア現地JV子会社向けプロジェクトQC計画立案、PQP（Project Quality Plan）策定支援のコンサルタント業務を実施した。

(4) 2005年末マレーシアおよび北米向け発電用ボイラプラントプロジェクトの現地法令に基づく第3者検査業務、顧客代行源泉検査業務を受注し、本年より業務開始。

(5) グループ企業との協業としては船積み業務におけるサプライヤに対する督促業務、フォワーダー等の輸送会社を管理できるリードロジスティックサービス業者と協業し、サプライヤの管理を当社ネットワークにより、船積下請け業者の管理をリードロジスティックサービス業者が担当する。

また、海外関係会社が独自に受注をめざすプロジェクトをバックアップしている。インド向け中プロジェクトではIICがPQPを含む顧客提出物作成の助勢業務、オーナーが海外関係会社に対して要求するQMS（クオリティマネジメントシステム）に関するコンサルティング、実行段階での検査はIICの海外ネットワークを使うことをパッケージとしている。

5. おわりに

上記ビジネスの開始、当グループの発足にあたっては、客先をはじめ関係各位によるご支援の賜物と深く感謝し、目標とする当社業容の拡大、顧客満足に向けて更なる努力を重ねていく所存である。



検査事業部 第一検査部
海外プロジェクトグループ
部長

吉村 雅彦

TEL. 03-3778-7930
FAX. 03-3778-7951