



KYBブラジル生産拠点設立20周年

芳 伸 洋 己

1 はじめに

KYBは世界24カ所に生産工場を持っている。その中でも最も南に位置し、日本から最も遠い生産拠点がブラジルにあるKYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A. (以下KMB)である。

KMBはショックアブソーバ（以下SA）のカーメーカー向け及びアフターマーケット向け生産を行っており、今後拡大する南米市場の重要な拠点として日々生産活動を行っている。

2020年にKMBが設立20周年を迎え、その歴史を簡単に振り返ると共に、私が現地に駐在した期間の経験、体験を紹介する。

は 韓国MANDO社（以下MANDO）と折半出資の合弁会社（Joint Venture, 以下JV）として、KYB-Mando do Brasil Fabricante de Autopecas S.A（以下、旧KMB）が2011年に設立された。



図1 KMBのロケーション（Google MAPより）

2 KMBの歴史

2.1 設立

KMBの前身は2000年にさかのぼる。当時、ヨーロッパで技術提携していたArvinMeritor（以下アービン社）と共同出資（出資比率：アービン社75%、KYB25%）したArvin-Kayaba do Brasilが設立され2002年から生産を開始した。

場所はブラジル南部のパラナ州、ファゼンダリオグランデという町の工業団地の中である。パラナ州の州都クリティバに隣接する町で、ブラジルの代表都市であるサンパウロやリオデジャネイロから飛行機で約1時間の距離にある（図1）。

当時のお客様であったRenault（以下ルノー）は隣町にあり、車で約30分というロケーションである。

2.2 KYB100%子会社化～韓国MANDO社との合弁

2004年にアービン社が撤退し、KYB100%の子会社となりKAYABA Manufacturing do Brasil（以下KMBR）となる。

その後、ISO14001等を取得、OEMもルノー向けに加えて日系メーカーであるトヨタ向けの生産も開始し、順調に生産を増やしていった。

更なる南米市場の生産拡大を見据えて、KMBR

2.3 合弁解消

旧KMB設立後、日系メーカーのブラジルホンダ（以下HAB）などの客先を増やし生産は増加したが、品質問題も多発し、また生産コストに対する販売価格が低いため、経常的にも厳しい状況だった。

コンペティタでもあるMANDOとの共同操業は、情報共有が難しく、合弁の効果が出しにくい状況であった。

そうした中で2018年6月にMANDOとのJVを解消し再度KYB100%のKMBが誕生した。私もKMBが誕生する瞬間に立ち会う事ができた。当日はホテルの一室で調印式があり、その後KMBの工場に向かった。正面建屋のKYB-MANDOと書かれていた看板がMANDOの部分のみ下ろされていた。そこには「MANDO」の文字が跡としてくっきり残っており（写真1）、合弁会社であった約7年という時間が決して短いものではなかったと思わせられた。新たに生まれ変わり、KYBの拠点として早期に再起を図る、と身が引き締まった事を思い出す。

また、工場入口には「SOMOS TODOS KYB」（私達はKYBの一員です）との看板と共にKMB社員全員の期待と希望が伝わってきた（写真2）。



写真1 MANDOの跡がくっきり残った正面建屋



写真2 工場入口の「SOMOS TODOS KYB」の看板

2.4 20周年イベントから現在

私がKMBに赴任したのは2018年11月からで、特に品質に関する問題点についての解決、改善と現地スタッフへの指導を主業務としていた。当初は様々な問題が山積していたが、KYB岐阜北工場SA部門からの支援や現地スタッフの頑張りもあって、徐々に品質問題が解決されていった。

また、トヨタ向けのカローラの新規受注があり、特にHRS^{注1)}がトヨタ向け世界初だったこともあり、細かな問題は抱えながらも、KMBスタッフ全員で一つ一つ問題を解決しながら量産を開始することができた。初回出荷イベントを行い、関係者が全員集まって記念撮影をし、皆で喜びを分かち合った(写真3)。また、2020年6月～8月の期間で、初めて3ヵ月連続ラインクレーム「0」を達成し、KMB全員でお祝いをした時も感慨深いものがあった。

会社存続のための大規模レイオフなどの痛みを伴う改革を進めながら、2020年9月に設立20周年を迎える事が出来た。

注1) Hydraulic Rebound Stop の略



写真3 カローラ初回出荷時の関係者記念写真

この時、ブラジルではコロナ禍の深刻な時期であったため、大規模に全従業員が集まってパーティーをすることはできなかったため、従業員全員にケーキやお菓子、記念品を配布し、各家庭で個々にお祝いをする形をとった(写真4、写真5)。

現在、従業員数はKYB100%子会社化となった2018年6月時と比較し約半減している。



写真4 従業員全員に配布したケーキとお菓子



写真5 配布した記念品

しかし、少数精鋭で海外拠点の品質No.1と安定経営を目指し、スタッフ全員一丸となって頑張ってくれることを期待していると共に、必ずできると信じている。

3 ブラジル駐在での生活

皆さんはブラジルと聞くとどのようなイメージをお持ちだろうか？ブラジルという国を知らない人はいないと思うが、実際に行った事がある人はかなり少ないと思われる。

日本からサンパウロまで移動時間は、行きは2日掛かり、帰りは日付変更線の関係もあり3日掛かる。飛行機に乗っている時間だけでも約24時間と、移動だけでも相当疲労が溜まる。

ここから、自分が駐在して分かった様々な驚き、習慣などについて記す。

3.1 日常生活

衣食住に関しては、大きく日本と変わらない部分が多い。しかし、基本的に輸入品は異常なほど高価でおいそれと買えるものではなかった。

衣⇒さすがに日本のメーカーが多くある訳ではないが、日本のスポーツメーカーのシャツなどはショッピングセンターに売られている。靴なども馴染みのあるメーカーの物が手に入る。

住⇒海外はほとんど同じであるが、基本土足ですべての部屋を移動する。面白いのは基本的に各部屋あるいは共同スペースにシュラスコ（ブラジル風バーベキュー）ができる設備を設けていることである。とにかくブラジル人はシュラスコ好きで、イベントがあればシュラスコパーティーもセットというのが基本であるらしい。

食⇒クリティバはブラジルでも南部にあるため、ヨーロッパ移民が多くイタリアンレストランやフレンチもあり、ブラジルローカルのフェジョアード（豆と肉などを煮た物）のお店も多く、選ぶのには困らない。

ブラジルは日本人移民文化が根付いており、日本食レストランも多い。ラーメン屋、カレー屋、すし屋などもある。更には居酒屋もあり、私はよく出張者と一緒に週末は居酒屋に行って焼き鳥などの日本食を食べた（写真6）。

私は自炊もしていたが、ウルグアイ米は日本米とほとんど変わらず、お米を炊いて、スーパーで売っている白菜やはんぺんなどを使って煮物を作ったりした。日本食材も高価ではあるが、売っているので困ることはほぼ無かった。

更には、クリティバに日本の大手100円ショップ



写真6 クリティバにある居酒屋の入り口



写真7 ショッピングモール内の大手100円ショップ

がオープンし、日本と比較すると約3～4倍程度高価ではあるが日本製の日用品も容易に手に入り大いに助かった（写真7）。

3.2 ブラジル人との付き合い

私の印象では、ブラジルの人たちはまじめな人が多い。とにかく一度納得すれば真面目に業務も進めるし、分からない事は分かるまで聞いてくる。これは旺盛な好奇心を持っているためであろう。

あいさつは日本以上に大切な行為である。私も入社時には現地スタッフとは必ず挨拶と握手を交わした。このコミュニケーションが仕事を円滑に進める重要なアイテムだったと感じている。

彼らは家族をとにかく大事にしている。子供はもちろんであるが両親、祖父母までもクリスマスなどの

イベントではほぼ全員集まってパーティーと相成る。

人懐っこい性格も特徴であろう。初めて会った同士でも30分も経てば一緒に酒を酌み交わし、楽しく会話をする。

又、彼らは日本並びに日本人のことを尊敬している。先祖からのブラジルへの移民によるブラジル開拓が教育されているのであろう。また、クリティバはサンパウロ、リオデジャネイロに次いでブラジル3番目に日系ブラジル人が多い町であり、自分の住んでいたアパートの近くには「PLAZA do JAPON 日本公園」なる公園もあったくらいである。三重の塔が建ち、日本庭園もある（写真8）。



写真8 PLAZA do JAPON 日本庭園の外観

4 おわりに

2021年1月現在のブラジルの状況は新型コロナウイルスによってアメリカ、インドに次ぐ世界最悪レベルの感染者数であり、今後の経済活動についても不透明感があるのも否めない。

しかし、ブラジル市販拠点であるComercial de Autopecas KYB do Brasil Ltda (KBR) での売り上げも順調に増加していることもあり、今後も有望な市場であると考えられる。

KMBの今後の継続した成長を期待すると共に、必ず成し遂げると信じている。常に前向きで貪欲な彼らだから。

最後に、駐在期間を支えてくれた日本のKYB関係者の方々や現地駐在員の皆様、そしてKMB全スタッフに感謝を申し上げます。

著者



芳仲 洋己

2009年入社。オートモーティブコンポーネンツ事業本部岐阜北工場SA品質保証部所属。2018年11月よりKMB駐在を経て2020年3月より現職。