

中村茂弘メルマガ・シリーズ 第9回：2014年2月18日

本メルマガは、製造業のマネジメント問題の対策シリーズの形で JMA にて多くの方々と討論してきた内容のまとめです。なお、メルマガ機能の利用では、系統的な内容にならないため、URL：qcd.jp で、バック・アップ・データを掲載しますので、ご利用下さい。同時に、ここに記載の内容が、多少でも、読者の皆様のお役に立つことを願う次第です。

1, 【第9回メルマガ】起死回生に見る企業の取り組み、その共通項

起死回生のマネジメント技術には共通要件があります。

つたない経験で恐縮ですが、筆者は 1988 年から 3 年間米国・オハイオ州の St-Marys という小さな町に 200 名ほどの AAP-St Marys に赴任の経験を持ちます。日立金属㈱の海外企業、アルミホイール生産工場でしたが、担当は、レイアウト設計～立ち上げ～軌道化であり、生産管理部長でした。赴任前、本社の技術本部で設備投資評価や工場建設の企画を支援する仕事をしていた筆者は、この計画の反対者の一人でした。しかし、収益的に大きな問題を持つ計画が、既に後戻りできない状況だったため、急きょ、計画の中身を変更、メンバーの総て入れ替、突如、英語が全く話せない筆者までが現地赴任となりました。

渡米前、当時、「製造が難しいアルミホイールに素人集団を集めて工場生産しても、少なくとも 5 年は技術伝承と赤字対策で苦しみ、それ以降も帰国は困難」という評価でした。筆者も覚悟しましたが、しかし、今まで多くの師達からご指導いただいたマネジメント技術を駆使する好機と考え、必死の対処を進めました。当然、寝るや寝ずの工場立ち上げだったため、悪戦苦闘の日々で、血圧は 200-95 を超えながらの対処となりました(帰国後も、平常の状態に戻るまでには 1 年余を要しました)。要は、海外赴任者なら誰もが経験する内容と努力をしたわけでしたが、幸い、関係者には、頭が下がるような多くのご協力を得て、1.5 年で黒字化しました。

この時、「工場改革の技術をフルに適用した点が大きかった」と痛感しましたが、幸い、日米貿易摩擦も関与し、高品質化したアルミホイールを日本に輸出するというレベルを達成することが出来たため、快挙とされました。黒字返還後の筆者はの生活はルンルンでした。時間を持て余した筆者は、その後 1.5 年は、ほとんどが遊びと米国の近隣企業の勉強で過ごしたためです。

帰国後、JMA にご招待をいただきました。また、同じ経験を持つ方々と研究会的な活動を進め、その結果を、『海外工場実務運営マニュアル』にまとめました(現在、この書は無料化して URL：qcd.jp に掲載中です)。

この例は、一種の自慢話に見えるかもしれませんが、そこで掲載を躊躇しました。だが、「管理職にある方なら、ある程度の条件と企業経験を持つ方なら、マネジメント技術を駆使して目標を貫き通せば、起死回生とも言える苦難から脱出する道がある」と考え、「公開すべき」としました。なお、詳細な要件は、別途、本メルマガと同時に掲載する URL に詳説させていただきますが、その取り組みを整理すると、下に記載したようになります。

- ① VOC 対策：製品が売れる原点は、お客様に直接、また、真摯にニーズをお聞きする活動と対策を進める。
- ② 儲かる企画を持ち、現場・現物でキーマンに重点テーマを委託し、課題を通した育成を図る。
- ③ 目標を定め、ひとりひとりの活動をむだにしない活動を公開して、貢献度が判る、「見える化」を図り、成果が成果を生む行動と、共に、管理者が重点テーマを先端的に実施して率先垂範～成果を早期に示す実践力の発揮で、戦略実現への理解と賛同をえる。

読者の皆様が、この項目をご覧願うと、「奇妙に、ゴーン社長の日産リバイバル計画、日本電産の社長の永守氏が三協精機の改革、稲盛氏による JAL の再生に共通した要件である！」と、お気づきになるはずです。なお、当然ながら、「①～③を駆使すればゴーン氏始め、誰でもトップ経営者と同じ結果が得られるという内容はない」ということをお断りします。その理由は、時や環境条件、人柄やマネジメント手法をこなす方の力量、さらには、人柄や支援者など、多くの条件が、結果創出の過程で作用するためです。このことは、筆者の例と比較してもお判りいただけると思うわけですが、ここで提唱したい内容は、起死回生の場際に際して実施すべき事項の共通性を紹介したわけであり、どのような道具も使う人や環境、場と時代背景などによって、状況によって変化が必要になるという注意です。しかし、この三項目の活用に共通性があることは事実です。そこで、そのことを証明一例として、もう一例、かつて保護的だった薬品業界に対し、1997年の健康保険法の改正と、翌年：1998年の薬価引き下げという、突如、また、未曾有の危機が訪れた時の例を紹介させていただくことにします。この時、武田製薬、塩野義製薬、田辺製薬、3社の社長の皆様は、各社の文化や行動、歴史的背景や環境によるアプローチの違いを除き、危機突破を果たされた例は、結果、上に記載した①～③を実に忠実に戦略展開されたためです（詳細は、URL：qcd.jp の第1章-図 1-32 と共に紹介中です。ご興味をお持ちの方は、是非、ご参考ください。）

2, 海外工場実務運営マニュアルのご紹介

詳しい解説は URL 上、重複した記載になるので省略させていただきますが、上に紹介した詳細は URL：qcd.jp の「無料著書の案内」にアップした下記の書籍をご参考ください。

【お願い】

本メールマガジン停止の場合は、下記メールへ、ご連絡をお願いたく、よろしくお願ひ申し上げます。また、メルマガを送る kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、東急ケーブル TV のメールですが、現在はメールの授受に使用していないので、ご連絡の場合は、下記メールの方へお願いします。

〒153-0053 東京都目黒区五本木 3-10-7

(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘

メール：s_nakamura@mtc.buglobe.ne.jp