

9-3 改善手法投入以前に収支計算しないコンサルタント依頼は嫌いだ！

JMAでは毎年『経営課題の実態調査』を実施しています。この調査は、ある意味、「JMAに対する支援の項目と期待度を見る」受け取れる内容です。バブル崩壊直後、この調査の第1位は原価低減対策でした。また、3年後の予測も変化同じ内容でした。この様な統計を眺めていたとき、ある大手企業R社のスタッフの方が「わが社の原価低減対策に最もふさわしいコンサルタントはいないか？」ということで、JMAグループを含め巡回され、指導者の方を探されていたことがありました。

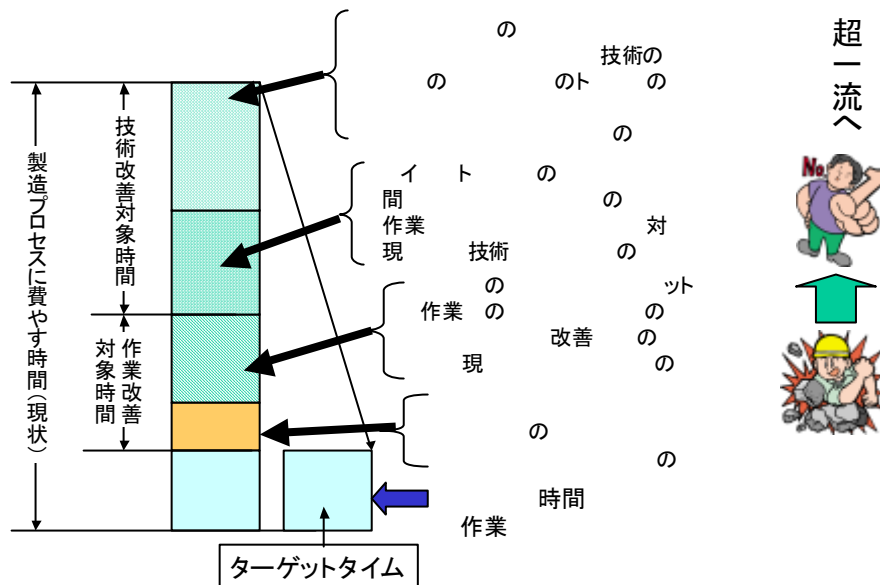
ここからはSさんの対応談です。R社のこの方がSさんを訪れて来られた時の。ご相談の内容は「原価低減のために各種手法を投入したい。」と言うお話でした。そこで、Sさんは、私の持っている手法と適用事例や著書を紹介したそうです。なお、「Sさん以外にも、多くのコンサルタント関係のお仕事をされている方のところを訪問してきた」というお話だったわけですが、その方の話は、「何とか、世の中から原価低減に直結した最良の企業革新手法を見つけたい！」という内容であり、Sさんは話を聞くうちに、「私がコンサルタントをするかどうかは不明だな？」と思いつつ、一応は、失礼のない様に対応したそうです。このため、「R社の事情を詳しく聞きながらも、その時には、相手の企業のサゼッションは避けた」ということでした。ところが、その後、この方からSさんに電話が来たわけですが、ここからがSさんとR社の対応談です。

「いや、R社からの突然の電話だったが、「貴方の話を聞き、貴方にわが社の支援を決めました。効率良く原価低減をしたいので打合せに来て欲しい！」と言うお話が、電話の内容です。そこで、なかなか日程が調整出来ない状況だったが、一応は「詳細を把握しないで御社の支援などできるはずがありません。・・・」とお話して、R社を訪れることにしました。なお、訪問前に効率良く話しを進めるため、私は、さらに「現場改善に当たっては、先ず、経営分析にもとづく戦略設定を検討した後（目算と言う）、御社が希望される手法適用による成果創出の可能性研究をすべきです」とR社に話しました。さらに、この内容を深くご理解願うため、「そうしないと、改善手法の適用で、経営的に多少の効果はあがるのですが、経営的な位置づけやつながりが不明確となり、最終的なアウトプットを得るために時間は掛かるからです。また、収益向上が期待できない企業指導では、指導する側、される側双方に不幸な結果を生みます。企業支援を依頼する場合、企業側の戦略がはっきりしていて、外部の援助を受け問題解決のスピード・アップする、という手続きが基本になります。また、これが外部指導者を主体的に御社が活用するコツです！」と、R社には、このような考え方を事前にお話した上で、各種、事前準備もお願いして、R社を訪問したわけでした。ところが、R社訪問と同時に、「先生、まず、製造現場の見学と指摘をお願いします」という話が出ました。特に断る内容ではないので、一応、このご要求には従うこととしました。R社は大企業の系列であり、工場は全て外注化され、コンピュータの一部部品を生産されておられました。しかし、この業界では後発です。シェアも小さい中で、ニッチな製品を多種少量、人海戦術よろしく生産されておられました。また、R社では現場に小集団活動の導入をなさっていて、活動の表示があり、その内容を見る限り、問題意識も改善へ向けた力量も十分と判断できる状況でした。しかし、現場見学で気づいた点は、ムダな作業が山ほどあり、もし、この企業の支援を開始すれば、効果も挙げやすい条件を満たしていると言う感じがしました。要は、この種の現場をもし、一般のコンサルタント業の方が見れば、「改善の宝の山！」ともてはやす環境でした。このような工場見学の後、私としては、一応、用意した資料を用いて改善の進め方を説明した後、改善点を紹介すると、R社の方々は必死でメモを取り始めました。そこで、

私は「だが、現場診断では見えないものがありますのでご説明願いますか?」と言いました。私が意図したテーマは原価分析を基にした改善戦略展開とその効果見積の話です。当然のことですが、この種の内容は秘密事項なので「秘密保持契約がわが社にはあり、私を始め誰もこの戒律を破った者はいないこと」を話しました。また、このような条件をお話した後、私は次の様にお話しました。「この産業は原価低減要求が厳しい内容です。現場を拝見して多くの改善点を発掘しました。多分、先にお話した改善が実れば、すぐに今の半分の人数で、今の生産量はこなせると思います。さらに不良対策ですが、これも簡易自動化と工程改善を進めれば、工程の作業も不良も半減に近い数値に3ヶ月程度で達成できるという想定ができそうです。現場の方々の改善の取り組み内容と実力の高さがその要素を伺わせるからです」と言って、例を黒板に、具体的多雨遺作の進め方と効果を書きながら話を進めたわけでした。その後、更に、「改善しても赤字のままでは問題です。では、この改善の後、この工場の利益率はどのようになるのでしょうか?更に、この業界は厳しく売上高は低下すると考えます。従って、この種の改善が進んでも、30%程度の値下げによる売上高ダウンを想定する必要があります。そうすると、多分、利益は出ない。最悪の場合、赤字は2倍程度になる危険も考えられます。そうすると、原価分析をして行かないと判りませんが、固定費が大きな負担になるはずですが、この対策のためには、シェア拡大が必須事項となるはずですが、その手が打てた、と仮定して、現在考えられる範囲で、例えば投資が許される範囲で量を増やし、さらに、改善を進め、不良・歩留りは現在の1/5、作業人員も半減したと仮定したとき収益性はどの様になるのでしょうか?そこまでを、ご依頼の6カ月で対策すると言うのはキツイ!のではないかと思います、・・・この見通し(見積もり)が原価分析という形で事前に分析され(戦略を決め)、私のような外部支援者が援助する領域とアウトプットを決めた後、スピード改善手法の適用内容を依頼されることが必要です。否、前提とお考え下さい。当方としては、この種の目に見えない内容ですが、改善を進める戦略的な内容が御社で検討され、お手伝いすべき内容が明確化されていない段階で支援に入ることは、解決に難航する状態になる状況になるので、よろしく願い申し上げます。さて、先に、今日の訪問前に、お電話でお願いした内容ですが、御社における、この種の原価分析はどの様になっていますか?」と質問したわけでした。私はR社に改善前に必要な事前準備をお願いしていた事項でしたので、確認の積もりでお尋ねしたわけですが、答えは「今、検討中です!」と言うことで済まされてしまいました。また、その会社の改善トップとされる方から、「先生、それが無くても、今回は、御社に改善の指導を依頼したい!」と言う話が強い調子で出てきました。そこで、私は、仕方なく「そのような状態では、そうするしかありませんが」と言い、この時は、一応、改善の可能性見積の方法と、原価分析における改善施策を割りつける方法、更に、早期推進手順と手法をお話して帰宅したわけでした。要は、司令塔的な資料に当たる原価分析と各種改善の手法の見積もりをターゲット・コスト計算方式で(次ページの図のように)見積もった後でないと、単に、目につく箇所だけを対策しても、あてどの無い活動になるからです。以上、このような説明で、R社の訪問を終えたわけでした。なお、R社を離れるときR社から「原価分析は3月末迄(1ヶ月後)にやります。また、先生のご指導は、その後、すぐに事業部長の承認を得てかプロジェクトをスタートしたいので、ご準備よろしく!」というお話でした。更に、R社のトップ経営者の方からは、「今回は、戦略的な意図もあってこのテーマに着手したいので、是非よろしく!」という力強いお話までいただきました。そこで、私は「その環境は理解します。しかし、それはそれとしても、この種のテーマは、まず原価分析をされスタートすべきです」と、当日は再度のお願いして帰宅しました。このお会社の場合、今回、大手の本体の企業が支援されておられ、そこでは

原価分析やシミュレーション、さらには、戦略を立てる力も十分にある状況です。この要求に対し、再度、「とにかく原価を早く下げたい。何でも良いから適当に手法を見繕って適用し、6カ月で効果を挙げる応援をして欲しい！」というお話を、また、私に話され、一応はうなずいて帰宅しました。この時、私は、「この多忙期にR社の依頼が本格化した場合、日程調整は大変なことになりそうだ。しかし、なぜ、原価分析を渋るのだろうか？何も、中身にケチをつけるわけではなく、R社自体、今回の改善を進める上で必要不可欠な要件なのには？」と、疑問に思ったわけでした。

製造革新のターゲットタイム解析例



その後、この話は何も動きがないまま5ヶ月を経過しました。私も多忙だったので、連絡が無いことを良いことに、R社には全く連絡しないで1年が経過しました。だが、3年後の今も、R社からは何も返事や連絡も無い状況です。その後、風の便りですが、「あの工場3年前の5月に閉鎖しました」という話をR社の親会社の方からお聞きした次第です。この時、私は「あの時、原価分析の必要性に対する注意をしておいて良かった」思ったわけでした。もし、あの時、私が他社で行っているスピード改善手法を適用していたら、多分効果はそれなりに出たと思います。しかし、その経営への貢献度合いが問題です。原価分析が無ければ、正確な原価低減効果など見積もれるはずが無いからです。正確な改善の見積もりができない企業支援はギャンブル状態になります。私は、その種のギャンブルを意図としません。やった結果が、たまたま採算ベースになれば良いのですが、原価分析とリンクしない改善は、“やるだけヤレ！主義”のあてどのない『あすなる改善』になるからです。もし、この種の仕事を受けても、「相手をだましながら、時間をかけて金もうけ・・・」という状況になってしまいます。要は、たとえ、せつかく、誠意を注いで、現場改善に精力を注いだ改善結果も、経営的には全く無意味なR社の方々の改善活動と、当方の支援になって行くからです。従って、「R社の工場閉鎖」の情報を受けた時、私の勘で恐縮ですが、「私の注意で、原価分析の結果をもとに各種検討を進めた結果、事業として、たとえ外部から原価低減の援助を受けても、産業として魅力が無い結果が出たの

ではないか？と思ったわけでした。・・・」と、いう体験談です。」

以上がSさんのお話しです。Sさんによると、「この例からもわかるように、この種の依頼には、手法活用のマネジメントという考えがあって、手法投入を考える前に原価分析を行い、低減対象範囲と数値目標を見積ることを先行すべきです。これを戦略設定といいます。改善手法適用の前に、原価低減戦略と目算を定め、それから何を行うべきかを探り、その後、効率良い手法投入を図る手続きです。これは、今回のようなプロジェクト推進の基本事項です。だが、どうもR社では、この点が手順に入っていなかったようです」との説明でした。

【コメント】

産業界では「一つの戦略の誤りを1000の手法投入でカバーしようとしても徒労に終わる！」という格言があります。Sさんが苦労してR社に伝えたかかった内容は、正に、改善手法の適用前に必要な戦略設定だったわけです。筆者にも、企業相談で、同じような体験は数例あります。そこでは、必ず、SさんがR社に対して行った対応を繰り返すように、戦略原価の話を見せていただきました。この種の企業の共通点は「すぐに改善を頼みたい！」お話から始まるわけですが、原価分析を進めると、考えられていた戦略が大きく変わります。この種のテーマに対する改善の要点は、①市場を見直し、実際に買っていただくお客様のニーズを明確につかみ、何をすれば、お買いになる状況と物をつくって売って行く業のバランスが保てるか？を整理する。②「選択と集中」の言に集約されるように、物づくりの特徴・差別化を事業としてどこへ向けるか？を十分検討願った後で、③売れる製品づくりに対して本来あるべきものづくりを、各種改善施策の列挙と共に、どのように構築するか？を、原価分析をベースに「もうかる仕組みづくりになっているか？」を評価しながら明確にして、目標管理するという対処になります。世の中にはエクセレント・カンパニーや、儲かるから参入といった二匹目のドジョウ狙いの戦略で成功を収めた企業が確かにあります。しかし、王道は①～③の手順です。

以上、ここまで「こんな矛盾は会社をつぶす」というテーマを設け、ここまで50余件もの企業支援やコンサルタントを業とする方々の活動内容を紹介してきました。この種の仕事の目的は社会使命と考えて日本産業界の発展に貢献しようと努力してきた方々に限った取り組みです。時には、事前に問題を察知して回避した例、あるいは、問題の中に入り苦しむ中からの的確な支援で脱出を早めた例、更には、戦略という基本的な内容から見直さなければ改善手法の適用が出来ない例などの例を、体験事例の形で紹介しました。筆者は、現在、JMAで専任講師の形でこの仕事も20年になりますが、今回、このようなまとめをすると、似たような支援や努力を繰り返しながら、多くの企業の皆様と、何とか前へ仕事を進めてきたように思います。今回の内容は、まだ、これからも企業では繰り返し起きる要因を持っています。そこで、今回の公開に至ったわけですが、今後の少子高齢化、更には、不況や国際競争が益々激化する日本産業界で、同じ悩みやご苦労を回避する題材として、ここに紹介した事例が役立つことを願う次第です。なお、この種のまとめに際し、私の指導を兼ねて、多くの事例や体験をご紹介いただいた諸先輩の方々には、本文をお借りして深く御礼を申し上げます。

完：2010年夏

JMA・専任講師 中村茂弘