

# 時代は経営視点からの改善を必要としている

アステックコンサルティング 岩室 宏

## 国内環境、海外環境の大規模な変容

現在、製造業を取り巻く環境は大きく変動している。国内環境では止まるところを知らない円高の進行やデフレからの脱却の遅れに加えて、地震、原発事故に起因する消費の落ち込み、電力の供給不足など製造業の根幹を揺るがす事態が立て続けに発生している。加えて海外では、基軸通貨であるドルの不安定化や欧州金融危機など、金融市場そのものが大きく揺らぐことにより、さらに円高に進んでいる。こうした背景を受けて、国内製造業を取り巻く環境は、今までないほどの極めて厳しいものになってきている。

その結果、製造業の海外転出は避けられず、産業の空洞化や雇用の減少を招き、さらに国内市場の低迷が続く負のスパイラルを起こしている。これほどの大きな環境の変化は、企業が単独で対抗できる範囲を逸脱しているが、それでも企業は存続して行かなければならない。つまり、いかにこの環境に適応し、利益を上げる仕組みを作っていくかが、国内に残った企業の生き残りの分岐点なのである。

このような変化の激しい環境下で生き残っていくためには、果敢な決断が必要であり、進むべき方向性を明確に呈示することが必要になる。つまり、現代のような変動の時代においては、高い認識力を前提としたトップダウン型で社内改革を進めて行かないと、スピードにおいても、決断内容においても他社の後塵を拝することになり、競争

に勝つことができなくなってしまうのだ。

一般的に、改善活動はボトムアップ型で行うものという認識を持っている企業も多いが、現在のようないかなる意味特殊な環境下では、トップダウン型の目的を明確にした改善のほうがより大きな成果が望める。また、トップダウン型で進めていくことと同様に重要なのは、全体最適視点での改善を行うということである。多くの企業では、改善活動がボトムアップ型で行われているがために、活動テーマ選定も各部門単位でバラバラになる傾向があるが、部分最適の積み重ねでは大きな経営成果には必ずしもつながらない。

その理由を、図1で生産部門と資材調達部門を例にとって解説した。部分最適化は各部門の利害関係がぶつかった結果として発生するものであり、その主たる原因は価値観の違いといえる。つまり価値観の違いによって各部門がバラバラに動いてしまうと、せっかくの改善エネルギーがムダに消費され、さほど成果につながらない。

現在のような変動の時代に改善活動で大きな成果を出していくためには、全体最適思想を基本として各部門の考え方を統一させ、各部門の連携を取りながら大きな課題に向かって改善を進めていくことが必要なのだ。

## 経営視点からの改善が不可欠

現在のような環境下で売上げを増大させ、利益率を向上させていくためには、同業他社に対する圧倒的な強みが必要になってくる。国内のパイが

小さくなっていく以上、企業の売上げ・利益を増やしていくためには、競合他社のシェアを奪うか、まったく新しい市場を開拓するかしか方法はない。そこで、競争力の強化が今までに増して重要になって来るのだが、残念ながら多くの企業で行われている改善活動は企業競争力向上につながっているものとは言えず、過去の改善活動からの延長にしかになっていない所が大半である。

本来改善活動は、企業競争力の強化を目指して行うべきものであって、改善活動の結果が確実に企業収益に反映されることが本来の姿である。そのためには、部分的な作業改善やムダ取りなどをターゲットとするのではなく、モノの流れや情報の流れ、管理の仕組み改善、収益改善など製造メーカーとしての本質的な部分に改善のメスを入れ、抜本的な管理の仕組みを変えることによって大幅なコスト低減を実現していくべきなのだ。

企業競争力を上げていくためには、先のコストダウンに加えて販売力強化という面もある。当然ながらコスト低減は販売力強化につながるが、同様に製造リードタイムの短縮や在庫の削減、設計開発リードタイムの短縮、サービスの充実なども競争力強化に直結するポイントといえる。つまり、営業が市場で戦うための武器を供給することが改善活動の目的の1つであり、同業他社に比べてどれだけ効率の高い武器を与えられるかが、企業が生き残るために必要な条件と言える(図2)。

しかしながら、残念なことにそのような意識を持って改善活動に取り組んでいる企業は非常に少なく、多くの企業は先に述べたような小さな視点での活動で終わっていることが多い。ここで大切なことは、営業の武器をつくるための改善など、非常に大きな目的を持った改善はトップダウン型でしか進められず、トップおよびトップ層が強い意志を持って各組織を連動させながら活動を進めていかなければ成果にはつながらないということだ。言い換えればこれが全体最適型の改善活動で

図1 部分最適化から脱却する

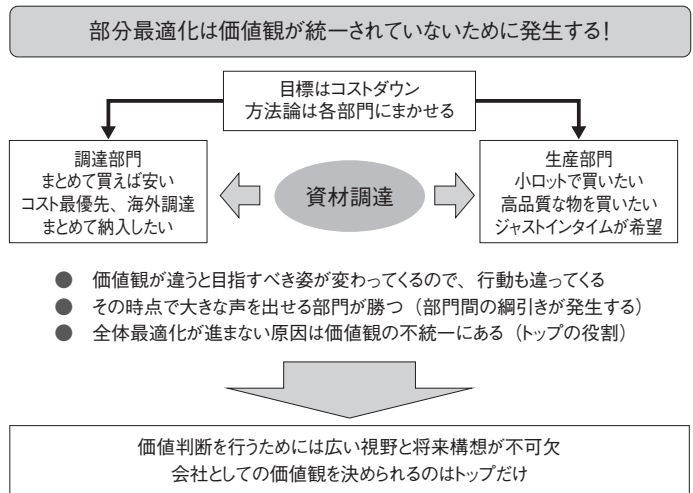


図2 営業の武器を作るための改善

貴社の営業はどんな武器を持って戦っていますか？

$$\text{戦闘力} = E \times \text{兵力数}^2$$

$$E = \text{武器効率} = \text{商品力} + \text{付加機能}$$

工場における改善活動とは武器効率を上げていくことである。商品自体の力(機能・コスト)もさることながら、付加機能を大きく向上させて、結果的に武器効率を上げていくことが大切である

あり、トップからの明確な方針および目標設定に基づいて各改善チームが行動を起こすことにより、ブレが発生せず成果に直結する活動になるのである。

## 自社の弱みを是正する改善、強みを伸ばす改善

企業の競争力のアップという観点で考えていくと、改善には「弱みを是正する改善」と「強みを伸ばすための改善」がある。一般的な改善活動は弱みを是正する活動であって、品質や生産性、設備稼働率などの弱い部分を集中的に改善するやり方がほとんどであった。

日本における改善活動のスタートがQC活動であり、品質上の欠点を是正するのが改善活動の目的であったことを考えると、自社の弱みを是正していく活動は広く受け入れられやすい傾向があるのは事実である。しかし競争力強化の観点からいうと「強みを伸ばすための改善」、いわば同業他社