

特集

変革の時代に求められる新たな価値創造

製造業 × 持続可能性

おかげさまで40周年

40th
ANNIVERSARY
since 1980



特集

変革の時代に求められる 新たな価値創造

2020年は後世になって振り返った時、一つの新しいウイルスの流行により世界がかつてない規模で変革し、それまでの全ての価値観を見直す起点となった年と位置付けられるだろう。

それは生態系、国家、都市、企業、家族、個人といった全ての属性に対して、「持続可能性」という概念が、今後の世界で最も重要視されることを明確にし、その実現は常に「変革」し続けることでしか得られないという事実を認識させた最初の年代としての記憶だ。

私たちは歴史を通じて生産と流通の巨大ネットワークを持つ「文明」が崩壊したとき、人びとの暮らしに何が起きるかを学ぶことが出来る。古代ローマ文明は自分たちが必要とする品物の多くを、ときには何百マイルも離れた場所で働く専門家に依存する複雑で洗練されたネットワーク（バリューチェーン）をつくりあげたが、ローマ帝国の終焉と共に、ひとたびこの優れた生産・流通システムが崩壊してしまうと、地域によっては先史時代の水準にまで後退し、回復には数世紀を要したという。

2020年に世界で起こった様々な変化も、このような視点で見ると、一つの文明の「終わりの始まり」と捉えることが出来ると共に、新たな「変容」に向けた始まりであったとも言える。歴史は決して後戻りはしないし、いったん進みだした時計の針は私達の想像をはるかに超えるスピードで回り続け、気がついた時には既に新しいルールが適用される時代になっているのだ。

これからの世界でのイノベーションは、既存の考え方や、アイデアの延長線上には無く、全く新しい発想でのブレークスルーによってもたらされるものとなるはずであり、そのための準備は既に多くの企業においてスタートしている。

新たな価値創造が競走優位、持続可能性に対する前提条件となり、今その実現に向けた取組みは、全ての製造業に同等に求められている。



ASAP+ 2021 SPECIAL EDITION 02

CONTENTS

| | | |
|-----|--|----|
| 巻頭言 | 変革の時代に求められる新たな価値創造 | 01 |
| 特集1 | ニューノーマル時代を企業変革力で生き抜く | 03 |
| 特集2 | CONSULTANT VIEWPOINT 不確実な時代に対するコンサルタントの視点 | 19 |

A full-page background image of a bright blue sky filled with soft, wispy white clouds. The clouds are more concentrated in the lower half of the image, creating a sense of depth and atmosphere. The overall tone is optimistic and serene.

A NEW HOPE

特集
01

ニューノーマル時代を 企業変革力で生き抜く

日本の製造業にとって、かつてない苦境にさらされた2020年。

基幹産業である自動車業界を中心とした負の連鎖により、
多くの業界の工場では操業の一時停止や大幅な減産を余儀なくされた。

またグローバルに展開する企業ではサプライチェーンの分断により、
部品が届かず生産が出来ない状態に陥った。

一刻も早い国内経済回復に対する期待をあざ笑うかのように、
新型コロナウイルス感染症流行の第2波、第3波が到来し、
さらに混迷の度合いは深まり、未だ出口の見えない状態が続いている。

しかしこのような苦境、逆境にただうつむくだけでなく、

将来の飛躍に向けた力と知恵をつける時期として、

逞しく経営を推進している企業がある。

国内外7つの企業事例をニューノーマル時代の製造業における

「新たなる希望」として紹介する。

CASE
01

コロナ禍の今は未来の成長に向けた 取組みを進めるチャンス

株式会社ハーベスト



代表取締役
岩田 学氏

—お客様の要望を形にするものづくりを基盤として成長

岩田氏 当社は平成元年に、現在会長である私の父が、それまで勤務していた会社から独立して創業した会社です。父は職人気質で、ものづくりに情熱を傾ける人なので、営業的には色々な苦勞がありながら、作るものを自分達が選ぶのではなく、お客様の要望されることをいかに実現していくのかに主眼を置いて会社の基盤を作ってきました。そしてその考え方は私も引き継いでいます。現在の事業展開としてはサイン、看板関係の製造が7割程度を占めていますが、この事業は創業時には無かったものです。当初はお客様からいただいたチャンスで事業を進めていたものが、5年、10年と経過する内に、蓄積された経験やノウハウに対してお客様から相談が来るようになりました。主な納入先としては商業施設や会社のビルなどが中心ですが、今年には羽田空港やJR東京駅など大きなプロジェクトにおける看板制作も行いました。当社はお客様の要望に応じてモノをつくるという、ある意味「無理難題」を形にしていく仕事を日頃から行って、なおかつ納期、品質の面でもお客様の信頼に応えてきたと自負しています。そういうこれまでの実績に対する評価が、要求される性能レベルが高い仕事の受注や、業務内容の拡大につながっているのではないかと考えています。

—上海で学んだ「仕事」と「幸せ」の意味

岩田氏 私が当社に入社したのは2009年で、それまでは別の会社で勤務していました。父の考えとして、卒業してそのまま会社に来て、井の中の蛙になってしまうので、どこかいい修行先で経験を積ませたいということがあり、ある倉敷の会社で働くことになりました。その会社ではいろいろな経験をさせていただき、生産部門で2年、営業部門で1年、上海に設立した現地法人で約2年間勤務しました。この上海での経験は今考えると相当に大変な状況でした。自分が任されていたのは生産部門でしたが、現場で日本語が話せる人はいなかったためコミュニケーションを取ることが非常に困難で、そのため休みの日には彼らの宿舎に遊びに行ったりして、一緒に過ごす時間を増やすことで、言葉は通じなくても、意志の疎通ができるように努力しました。この時本質的なコミュニケーションの意味を学んだような気がします。そして上海ではもう一つ学んだことがあります。私は当時多くの仕事を抱えて、日々色々なプレッシャーで押しつぶされそうになっていました。そんな時に部下から、「岩田さん最近大丈夫ですか？毎日笑ってないですよ。何でそんな辛い思いをしてまで仕事をするのですか？」と励まされたことがありました。その時自分の中で、仕事って何だろう？幸せって何だろうという思いが起こったのです。私は日本からの出向社員で、彼らの10倍以上の給料をもらっていましたが、笑顔で働くことが出来ていませんでした。ところが自分よりずっと少ない給料でも彼らは毎日笑顔で働いていました。その原動力は自分の能力を高めれば待遇も良くなるはずだというポジティブな思いであり、それが彼らを生き生きとさせていたのです。その時に感じた仕事に対する価値観は今も自分の中心に残っていて、現在の経営にも繋がっている

と思います。

ーコロナ禍でのコンサルティング導入背景

岩田氏 当社の決算月は5月で、昨年度は非常に良い決算を迎えることができました。今年の2月、3月コロナ禍の中でも、建築関係の仕事



施工事例（JR東京駅通路サイン）

は途中で止まってしまうことは無く、オリンピックが開催されることを見込んだホテルなどの大型案件の受注もあり、特需のような形が決算で良い結果を出せた主要因だと考えています。6月に入り新年度になっても、その流れは基本的には続いていたのですが、4月の緊急事態宣言以降、実際にはほとんどの企業で動きが止まってしまい、当社のお客様でも大半の会社がテレワークとなり、事業活動が停滞し始めました。このような状況で、本来なら承認を下ろさないといけないタイミングの案件がほぼ全て止まってしまったことで、そのしわ寄せが7、8月に来ていることを実感していて、数字的には前年比で50%以上ダウンしているような状況です。本当の意味でまだ今後の見通しはわかりませんが、秋口以降の動きが少しずつ見え始めているので、少しは回復基調にあるのかなと考えていますが、完全に元の状態まで戻れるのかということについては不安があります。

今回のコンサルティング導入のきっかけは広島で開催されたテクノ経営のセミナーに参加したのですが、その際に感じた印象はすごく具体的なアプローチをされるなということです。当社は小規模ながらも増収増益の経営を進めて来ており、自分でもできる限りの人材育成や、生産プロセスの改善などに取組んでいたのですが、付加価値労働生産性の観点から見ると、あまり改善が進んでいませんでした。そのため増収増益は外部要因によるところが大きく、この先苦しくなるのではという危機感をずっと持っていました。もちろんコロナを予測していたわけではないのですが、景気は浮き沈みがあるため、それが沈んだときには本当に苦しくなるのではという怖さを抱えていて、そこに対して何らかの動きを検討しなければと考えていました。

今の状況が決して良いわけではありませんが、私は今回コンサルティングをこの時期に導入したことはむしろタイミング的に良かったと考えています。今の状況だからこそ社内で改善活動の時間を充分とることも出来ます。そういう意味ではピンチをチャンスにはありませんが、全ての企業が苦しいこの時期、苦しいことを苦しいだけで終わらせたのではつまらないし、今の苦しい経験があったからこそ、この活動が出来て、その経験があったからこそ良かったねと言える未来を切り開いていくタイミングとしては、本当に良かったのかなと思っています。

ー仕事が人の役に立ち、喜んでもらえることを社員が実感できる企業を目指して

岩田氏 今後中長期的に目指すビジョンとしては、社員が仕事を通じて自己成長を実現し、その上で高まった自分の能力を人のために役立て、人に喜んでもらえることが実感できるような企業をつくらせていきたいと思っています。その実現に向けた取組みも今回の改善活動の中で進めて行くことを考えています。そしてそのための戦略としては、やはり人材の育成が重要です。一緒に働いていて楽しい仲間がいれば、同じ目標に向けて走って行けるはずなので、方向性や理念を共有し、それを会社全体の力に変えていけるような組織にしていくことが課題だと思っています。また人員的には現在は40名の社員を中長期的には60名程度までには拡大したいと考えています。そうするともう少し専門的に分業を進めていけるので、お客様に対して、今まで出来ていなかったことを提供できるようにもなります。本当の意味でのお客様第一主義の実現を目指して、アフターコロナにおける当社の成長戦略は、お客様自体の受注増に対していかに貢献できるか。それがポイントだと考えています。

COMPANY DATA

社名：株式会社ハーベスト

代表者：代表取締役 岩田 学

資本金：1,850万円

設立：平成元年5月

所在地：本社 〒731-3362 広島県広島市安佐北区
安佐町久地唐音2895-11

担当コンサルタント：西日本事業部 小林 健二

進めアフターコロナに繋げ、より効率的な会社・工場の運営に活かすことを狙い、具体的な改善への取り組みを進めています。

ー改善活動を通じてレベルアップしたコミュニケーションが企業風土を変革

金谷氏 今回の改善活動がスタートしたきっかけはテクノ経営のセミナーでした。これまでは製造現場の生産性向上活動はよく活動し指導もしてきましたが、開発・技術といった間接部門組織の効率化については、これまで経験がありませんでした。テクノ経営のセミナーに参加し、是非これをやるべきだというトップの判断でテクノ経営によるコンサルティングの導入が決定しました。

当社の企業風土として元々風通しは良かったのですが、この活動を行うことで、技術部署の他に、品質保証、金型など様々な開発に関係する部署が集まって活動し、これまでとは別の次元、本音で語り合うことで、本当の意味での風通しの良さまでが実現できて、コミュニケーションのレベルが上がったと思います。

例えば一つの作業をする時に、どこの部署で作業をするのが一番効率的かというような視点が生まれました。自分の部署の仕事をキッチリ実行するという風土から、会社全体を見通した全体最適の視点が育って定着したことは非常に良かったと思います。

三木氏 その具体的成果としては、今回のプロジェクト後半での「金型修正ゼロ化プロジェクト」が挙げられます。金型は本金型に至るまで、何回か修正をする必要がありますが、このプロジェクトではその修正ゼロを目指し、多くても2回以下にするという目標で取り組みました。これまでは工場毎に個別最適で動いていたのですが、今回のプロジェクトで、個別最適では目標達成が難しいということが解り、全員が一つのチームになって目標達成を目指し取り組みました。お互いのことを考えながら情報共有しないと前に進めることが出来ず、その取り組みを繰り返し実践したことで、コミュニケーションがすごくレベルアップし、一気に風通しが良くなり、企業風土・文化の変革を起こしたと感じています。私は、これが今回の活動のなかで得た大きな成果の1つだと考えています。

ー改善活動での事前準備が新しい業務スタイルへの移行に効果を発揮

金谷氏 今回のコロナ禍の前の段階で、コンサルティング頂いた効率化プロジェクトの観点からテレビ会議やWEB会議という新しいツールを日常業務の中に取り込んだことは非常に大きな力となりました。

何事も、現場・現物・現実の3現主義に基づくことは重要であることは言うまでもありませんが、分業化・専門化

された複数の組織による業務活動を効率的にするには、3現主義に基づく情報を正しく伝えることが重要であると、プロジェクト参加の一人ひとりが気づき、理解し、問題意識をもって活動できました。単純に完成されたノウハウやシステムを上から押し付けるようにヤレと命令するのは簡単ですが、細かな作業手順一つに至るまで改善の魂を込めた活動でなければきめ細かい活動や改善風土の定着はできません。テクノ経営のご指導がなければ、改善風土の変革は難しかったと思います。

コロナ禍で人の移動が制限される中、情報伝達的手段を変更するだけでなく、ノウハウレベルから改善意識を一人ひとりが持った活動をしたことにより、情報伝達の質の向上もできた為、生産性は落ちることなく向上し続けることができたと考えています。

今回のプロジェクト活動を通じて、情報伝達の速度と質が向上したこと、自発的改善意識向上により、互いに自分達の組織の業務の在り方を客観的に見つめ直し、作業のムダ、情報伝達のムダ、やり直し・手戻りなどのムダが減少していき、1つ1つの製品についてムダな費用の削減と開発期間の短縮を同時に実現することが出来ました。

ー改善活動の最大の成果は企業文化、風土の変革

三木氏 中期経営課題の方針をコロナ影響により大きく変えることは今のところ考えておらず、特に射出事業をより採算性の高い事業に変換して行きたいという目標は変わりません。製造、間接部門、技術部署の業務を効率化するとともに、投資採算が良い体制・仕組みの構築を実現すべくテーマに取り組んでいかなければならず、今取り組みを進めています。

また最近、今回のプロジェクト以前と、やり切った現在では何が変わったのかという議論をしています。私は、社員の仕事に対する姿勢や着眼点が変わったことが一番大きいのではと考えています。例えば、以前は3Sまでだったのが、今は5Sに進化したという風に、仕事に対する意識や着眼点、そして職場風土の変革を起こし定着し、企業文化として根付いてきたことがプロジェクト以前とは大きく変わったと感じています。これらは目に見えないものですが大きな成果であり、非常に良い流れになって来ますので、アフターコロナに向けてもこの活動を続けて行かなければと考えています。

COMPANY DATA

社名：東レプラスチック精工株式会社
 代表者：代表取締役 野尻 国治
 資本金：360百万円／設立：1961年8月11日
 所在地：三島工場 静岡県駿東郡清水町柿田757

担当コンサルタント：東日本事業部 南野 嘉也

CASE
03

地域を担う存在として、100年企業を 目指した持続可能な経営を推進

住田フーズ株式会社



代表取締役社長
加納 雄三氏



製造部 部長
兼 工場長
佐々木 新一氏



管理部 部長
吉田 順氏

一地域経済の安定化を目指した社会的事業としてのスタート

加納氏 昭和40年代から全国的にプロイラー事業が盛んになって来たことを背景として、住田町でも昭和46年に当時の住田町農協と地元農家5名でプロイラー事業を始めることになりました。当社創業当時、住田町の農家は出稼ぎ労働で冬場の収入を得る家庭が大半でした。

春から秋までは農業に従事し、冬は出稼ぎに行くという形でしたが、家長の不在で留守を預かる女性達が苦勞し、また子供たちの健全な成長にも支障を来していたようです。そのような経緯も踏まえてこの地域で安定した雇用を創出し、社会的課題の解決を目指すため、施設型農業としてのプロイラー事業への参入が成されたと聞いています。また当初はきゅうりや苺などのハウス栽培事業も同時に行われており、このスタイルは「住田型農業」と呼ばれ全国的な話題にもなりましたが、結果的に現在はプロイラー事業が残る形となりました。創業時は住田プロイラー株式会社という社名で創業したのですが、平成6年には現在の社名である住田フーズ株式会社に変更しました。平成9年には初めて直営農場を建設。翌平成10年には銘柄鶏「みちのく清流味わいどり」の生産・販売を開始しました。経営上の大きなターニングポイントは、平成14年2月に全農チキンフーズ株式会社の子会社となったことです。これによりJA全農グループの一員として新たな出発をする事となり、以降販売は全て親会社の全農チキンフーズ株式会社が担当し、当社は製造に注力する事業形態となりました。住田町ではこれまで、町おこしの一環として「鶏ハラミ」を地産グルメとし

て売り出したり、町内飲食店挙げての唐揚げのイベントを行ったりして、それらの活動にも当社は中核として関って来ました。当地は高齢化、過疎化が進む人口5,000人程の小さな町ですが、当社の事業には近隣の協力会社も含めて1,000人ほどの人々が関っていて、その人達の生活基盤を支えることも当社の重要な役割だと考えています。当社は来年創業50周年を迎えますが、この地域のためにもその先の100年も続く、永続的な企業を目指した経営を進めて行きたいと考えています。

一コロナ禍の「巣ごもり需要」でチキンへの評価が向上

加納氏 プロイラー業界では本年度当初の予測として、過剰生産で相場が下がり、大変厳しい状況に陥るのではないかとされていました。ところが今回のコロナ禍で行政から国民に対し「不要不急」の外出への自粛が要請され、飲食店の営業制限なども行われたことから、いわゆる「巣ごもり需要」が発生し、内食での家庭内調理が増えたことで、量販店などでは例年以上にチキンに対する需要が発生しました。一方、外食需要は前述のような要因で大幅に減少したのですが、そのマイナス分を含めてもトータルでは予想を上回る市況となっています。鶏肉相場的にも昨年よりも大幅に高く推移しており、プロイラー業界としては、改めて社会に於ける当業界の存在意義を確信しているところです。コロナ禍で失業したり、収入が減少している方もおられて、今後の成り行きも不透明な状況の中、安価で高たんぱく・低カロリーの食材としてのチキンが改めて評価され、購入量が増加していると考えています。

—中期計画実現に向けた改善活動の取組み

佐々木氏 当社の中期計画は全農チキンフーズグループの「チャレンジ2023」中期3か年計画に基づくものです。2023年までの目標をグループ各社が設定する中、当社は生産会社として、現在年間890万羽の鶏を飼育・処理していますが、2023年には1,000万羽まで増産する計画のもと、現在それに向けて色々な取組みを着々と進めているところです。現在2期目の活動中であるテクノ経営さんによるコンサルティング導入の理由としては、これまでお付き合いして来たコンサルティング会社の大半が座学中心だったのに対して、テクノ経営さんのコンサルティングは現場の仕事に対して、実践的な指導をしてもらえるということが決め手となりました。

加納氏 活動スタート当初は参加社員も緊張気味でしたが、活動が進む中、徐々に打ち解け意識も向上しており、活動への取組みも主体的になって来ているように感じています。私は常々社員に対して、自分達は何のために仕事をしているのかということを考えて欲しいと思っています。自分達が作った商品が消費者の皆さんの元に届いて、「美味しいね」と言われるような商品作りをすることで、顧客満足度が向上して、他社との競争に打ち勝って行く力につながる。良い仕事をすることで、コストも下がり、会社が成長して行くというビジョンを各自が描きながら仕事に取り組んで欲しいと思っています。現在は未だそこまで思いが至っている社員は少ないと思いますが、この活動を通じてそういう社員が増えることで、その先に中期計画の実現が有ると考えています。

—企業風土の改革が改善活動の重要テーマ

吉田氏 当社の良いところは、地域に根ざしている会社ということもあり、社員がお互いのことを昔から良く知っており、家庭的な雰囲気があるところですが、反面仲良しクラブのような「甘えの集団」になってしまっている一面も有ります。一歩外に出れば厳しい競争環境が有り、そういう中で生き抜いて行かないと業界から淘汰されてしまいます。プロイラー業界はこの4、5年あまり良い事業環境に無かったのですが、今回のコロナ禍から風向きが変わりつつあり、経営的に良い条件が揃って来ました。そういう意味から、当社としては何としても現況を継続して行かなければなりません。ただ社内を見渡した時、まだ当社の中間管理職というのは働かされ感が有る社員が多く、自分達で会社を守って行く、この地で生きて行くという覚悟が足りないように思います。そのために世の中の当たり前、さらにそれ以上を目指すテクノ経営さんの

指導との出会いが、今ちょうど当社としては好機だったのかなと感じています。

加納氏 私がこの会社に着任した当時から感じていることは「報・連・相」の基本が出来ていないということです。そういう企業風土では社員も会社も成長しません。そのためその改革に徹底して取組み「何でも言える、何でも聞けるような風土づくり」を実現して行きたいと考えています。改善活動の中でも今後はチームでの改善に取り組んで行くため、チームで改善することで新たな課題を見つけて、その改善に取り組むことで社員一人ひとりが自己改革を実現し、結果それが会社の成長につながる。そういうPDCAを回して行けば良い方向に繋げて行けると考えています。



活動リーダーの近藤考洋氏(左)
千葉祐輔氏(右)

—不確実性の時代の成長戦略

加納氏 外部環境と内部環境を踏まえた上で、今後の成長に向けた戦略としては、やはり全農チキンフーズグループの強みを最大限に引き出す経営を行うことにあると考えています。当社はグループ内では生産・製造の役割であり、親会社が販売という立場です。当社が生産を頑張りと、親会社がさらに頑張ってくれたいというようなグループ一体となった事業活動を進めて行きたいと考えています。また当社グループには宮崎、鹿児島、岩手というプロイラーの三大産地に会社が有り、それぞれがその地で販売に適した商品を作って行くという取組みを進めています。例えば現在当社で取り組んでいるのは、「産地パック」という小売業者のお客様が入荷した商品そのまま店頭と並べて販売出来るような商品作りです。当初はあまり販売数が伸びなかったのですが、現在は1日で生産出来る限界まで販売数も増えています。そういう市場の先々を見据えた戦略でシェア獲得に貢献して行きたいと考えています。当社グループは業界のリーディングカンパニーを目指しており、当社としても、グループのシナジー効果を最大化に貢献出来るような取組みを今後とも進めて行きたいと考えています。

COMPANY DATA

社名：住田フーズ株式会社
 代表者：代表取締役社長 加納 雄三
 資本金：3,300万円／設立：1971年12月
 所在地：岩手県気仙郡住田町世田米字火石19-6

担当コンサルタント：東北事業部 伊藤 勝寿

CASE
04

改善活動の蓄積がコロナ禍で 会社の底力を発揮する源に

旭精機工業株式会社



取締役
精密加工事業部副長
兼 第一製造部長
兼 次世代企画室長
松原 幸弘 氏



一国内外トップクラスの精密金属加工をメインとした 企業に成長

松原氏 当社は1953年『旭大隈工業株式会社』として小口径銃弾の製造を目的に設立され特殊な分野からスタートした会社です。1961年（昭和36年）には旭精機工業株式会社と現在の社名に変更し、1973年（昭和48年）には高い精度が要求される小口径銃弾の製造技術を基礎として発展させた深絞り技術・量産加工技術と、機械部門のプレス機械メーカーならではの高度な技術を融合し、精密金属加工品の製造に着手しました。現在では国内外でもトップクラスの生産体制と品質を誇る精密金属加工として事業展開を行っています。さらに1975年（昭和50年）には水晶振動子部品の製造に取組み、量産技術を確立。以降2007年（平成19年）頃まではこの事業をコアビジネスとして展開していましたが、この頃から国内メーカーの海外への生産移管が進み、水晶振動子部品の売上が減少し始めました。ただ入れ替わるようにちょうどその頃から自動車関連の売上が増加し始め、その後も順調に事業規模を拡大し、現在は自動車関連の売上が大半を占めています。高精度の自動車部品製造に伴い、技術開発や、全数保証を基本とした品質保証体制など、生産体制に関する様々な変革の取組み推進が今当社の大きなテーマとなっています。

一コロナ禍以前から感じていた経営環境への危機感

松原氏 実は今回の新型コロナウイルス発生以前から自動車産業を取り巻く環境に危機感を持っていて、昨年4月ごろから米中摩擦による自動車業界へのダメージが徐々に深刻なものになりつつあることを感じていました。その後11月にタイへ出張した際、タイの自動車部品の工場が何か月も操業停止または一時帰休するなど、厳しい状況に陥っていました。その様子を見て、これはいよいよ危ないぞというのを肌で感じ、色々情報を収集する中、中国でもかなりの減産をしていることがわかりました。当社への注文も徐々に減って来てはいたのですが、コロナ発生以降1月～4月は何とか持ちこたえていました。ただ5月にはかなり危ない雰囲気が出てきて、6月は大幅に売り上げが減りました。減少比率としては、昨年同月比の売上で45%減、利益はもっと悪い状況でした。7月からは若干回復傾向にありますが、まだ元の状態にはほど遠いため、休業をして雇用調整助成金の申請も行うなど、何とかやりくりをしながら工場を運営する中、多くの人余りが出ていました。ただこのような状態でも、利益については6月の底の状態においても何とか捻出することが出来ていました。これは今までテクノ経営さんのコンサルティングを通じて、当社が学んできた成果であり、それが当社の底力となって発揮されたものと考えています。今後の見通しとして、10月以降については部分的に受注も復活して8割から9割は元の状態に戻りつつあり、人余りもほぼ無くなって来ています。工場内で働く人のモチベーションは、実際の収入が減ることもあり厳しい状況ですが、やはり今までの改善活動で学んできたことがそれぞれのベースになっていて、多少の愚痴や不平不満はあっても、精神的にまいってしまうような社員はいませんし、会社の現状についても理解してくれていると思います。



精密プレス金属加工部品

—5年間の活動成果として多能工化を実現

松原氏 2015年からスタートした活動は今年で5年、3期目。この5年間の蓄積というのはやはりとても大きいと感じています。活動では多能工化を目指した取組みを進めていますが、以前はこの敷地内にある4工場それぞれのセクショナリズムが強く、自分の工場のことだけをしてあげれば良いという雰囲気もありましたが、今では多能工化が進んで、どこの工場に対してもかなり互換性が機能するようになりました。リーマンショックの頃は、生産、出荷、売上が減少していても、人に仕事が付いている（属人化）ため、残業せざるを得ない状況がありました。しかし、今回のコロナ禍では6月からの3ヶ月間、一切残業をしていません。これは多能工化の成果だと思えます。この5年間で多能工化はかなり推進できたと思いますが、若い人たちの底上げもまだまだ必要であり、私が理想とするゴールイメージに対してはまだ7割程度の状態と考えています。

また活動当初の目標としては、ミドル層のマネジメント力強化の取組みも重要なテーマとして掲げていましたが、この部分についての進捗はまだ50%程度と考えています。今回コロナ禍の状況で、私は現場に対して「残業をゼロに」等のかかなり厳しい指示を出しました。本来は「現場経営」という視点で、ミドルマネジメント層からそういう提案を上げて来て欲しかったのですが、まだ現状ではそこまで至っていません。今後は「考動」から「行動」を意識して、ミドルマネジメント層の中心である課長職が、利益を出すために自ら考え、企画し、行動するという部分をもっと出して欲しいと思っています。

—コロナ禍での中長期の成長戦略

松原氏 今後の成長実現における重要なテーマとして、2017年以降の活動では開発部門における改革の取組み

に注力して来たのですが、この改革はかなり困難であることを実感しています。開発の仕事は人がかかわることが多く、管理職のコミュニケーション能力によって大きな差が出ます。そして、仕事の内容はどんどん変化し、増えているのに、やり方が変わっていないから時間を多く費やしているため、違う方向に持っていく必要があると考えています。今活動で新たな取組みを進める中、ようやく最前線で仕事をしている作業者と管理職の間でコミュニケーションがとれるようになってきました。これまでは納期について、最初に大日程を立てるだけで時間が経過して、納期が近づくと「危ないぞ、納期守れるのか」ということを繰り返し、その都度相当な労力を費やしても、結局は納期遅れになってしまうという状況が続いていました。新たな取組みではその状況をゼロにするため、予定を1日単位で細分化して、計画と日報をセットで確認していくことで、残業時間が把握でき、納期に向けた管理もきっちり行えるようになりつつあります。この取組みを始めてもう少して1ヶ月になるので、そこで成果の確認をしたいと思っています。

また長期的なビジョンとしては、現在「ALPHA NOMOUS（アルファノマス）」というビジョンを掲げて、2050年の生産現場で人が介在する作業をどこまで軽減できるかという取組みを全社で推進しています。「IoTやAIを真に活用することで、機械自らに調節、調律する機能を持たせて、作業者が離れた場所にながらも生産現場に関わることを可能にする」という構想を持つこのビジョンは、コロナ禍以前に策定したのですが、アフターコロナ、そしてその先の未来の製造業において求められる要素が含まれたものだと考えています。

改善活動で中期的なテーマに取組むと共に、長期ビジョンを念頭においた経営を推進することで、今後の先行きが不透明な環境においても、成長への軌道を確認可能なものにしていきたいと思っています。

COMPANY DATA

社名：旭精機工業株式会社
 代表者：取締役社長 山口 央
 資本金：41億円／設立：1953年8月11日
 所在地：愛知県尾張旭市旭前町新田洞5050-1

担当コンサルタント：プレーン事業部 橋間 伸介

CASE
05

アフターコロナの工場運営を見据えて 人材育成の取組みを加速

信和株式会社



常務取締役
製造本部長
(執行役員)
平野 真一 氏



執行役員
製造本部副本部長
兼 製造部長
中村 芳弘 氏



管理本部
経営企画部
経営企画課 課長
兼 監査等委員会室
佐藤 岳史 氏

一くさび緊結式足場を核に

仮設資材のリーディングカンパニーへと成長

佐藤氏 当社は1977年にジャッキベースと呼ばれる足場の一部品だけを製造する仮設資材メーカーとしてスタートしました。その後1988年に現在当社のコア製品であるくさび緊結式足場「シンワキャッチャー」を開発、足場一式を製造・販売できるメーカーとなりました。

「シンワキャッチャー」は多くのお客様からご支持いただき、当社が大きく成長するきっかけとなりました。2003年にはそれまで培ってきた金属加工のノウハウを活用して、物流機器部門を立ち上げました。直近では、物流機器部門は売上全体の15%を占めるなど、第2の柱として収益に貢献しています。

その後2016年には高層・大規模建設現場向けの次世代足場「サイレント・パワー・システム (SPS)」の製造・販売を開始しました。従来の「シンワキャッチャー」が中低層の建築現場向け足場であったのに対し、高層・大規模建築現場向けの足場「SPS」が加わったことで、当社製品がカバーできる建築現場が一気に拡大、信和の足場で対応できない現場は無いとも言えるラインナップを揃えることができました。

そして2018年には東京、名古屋の証券取引所2部に株式上場を果たし、翌年にはそれぞれ1部上場へとステップアップしました。さらに上場以降も歩みを止めることなく、2019年には中国に合弁会社「広東日信創富建築新材料有限公司」を設立しました。これは国内市場の成長が緩やかになる中、今後重要となるグローバル展開を視野に入れたものです。中国では建築現場

での事故が社会問題化していることから、当社製品の提供を通じて、中国の建築現場に新しい安全価値を生み出していこうと考えています。

中村氏 生産につきましては、国内では土倉工場と工場近隣の多くの協力会社、海外では3社の協力工場にて生産をしております。当社の主要製品は(一社)仮設工業会からの認定を受けた工場でなければ生産を行うことができないため、協力工場も当社のOEM工場として認定を取得して頂いています。

なお、出荷や開発など、製造と関連する機能・部門は本社にあります。土倉工場とは距離的にも近く、担当者も何かあればすぐに動けるなど、連携しやすい環境となっています。

一コロナ禍～アフターコロナを見据えた工場運営

中村氏 コロナ蔓延下の工場運営としては、4月の非常事態宣言以降、6月まではかなり生産量を抑制したため、社員には勤務時間を変えながら変則で勤務してもらい、多い時期には半月ほどの自宅待機も行いました。

現在の業況としては、3月と4月は完全に止まっていた建築現場では、夏ごろからは規制も無くなり動き出し始めていると聞いており、これからは徐々に需要が戻ってくれることを期待しています。

今後の工場運営については、コロナ以前の生産体制には戻らない可能性を含め、生産の工程管理に、より重点をおく必要があると考えています。具体的な取組みとしては、より少ない人員で生産を行うための多能工化を推進しており、既にこの10月から4つの部署に

よるジョブローテーションを実施しています。この構想は以前から持っていたのですが、コロナ禍に見舞われたことにより、実施スピードを早めることになりました。

一社員の気づきを重視した改善活動の取組み

中村氏 導入のお話を頂いた当時、自社である程度の改善活動を行っていたことや、外部のQCサークル活動などへの参加、社内の改善活動に関する発表会など、改善については経営陣からも評価をいただいていた。

そのためテクノ経営さんのコンサルティング導入を経営企画部門から紹介されたとき、私個人としては導入の必要はないと考えていましたが、外部からの視点による自社評価は新たな気づきにつながる可能性もあると思い、まずは「無料工場診断」を受けることにしました。今までの改善活動を考えれば平均点はあるだろうと思っていましたが、診断の結果をいただくと、自分が考えているよりはるかに低い評価をつけられており「そんなはずはない」と納得することができませんでした。

しかし、改めて深く現状を分析してみると、当時の生産部門は社員の気づきを一層活性化していくことをテーマとしていましたが、伸び悩んでいることに気付くことができました。

その後、社長より外部のコンサルタントの力を借りることで、新たな手法や考えを得ることができるのであれば、今より改善活動がもっと活発になるのではないかという意見をいただいたため、期間を限った上でコンサルティングを依頼することにしました。

コンサルティングの内容は、活動スタートから4ヶ月ぐらいは基本に立ち返り、気づきの考え方を基礎から改めて学ぶことで正しく理解しなおすことができ、いままでの改善で抜けていた部分を見つめ直すことができました。その後は4チームに分け、それぞれが重点項目を決め、改善手法やアプローチの仕方などを自身で体験しながら学ぶことで改善力を養うことができたと感じております。感度が上がった状態で具体的な改善活動に取り組むというコンサルタントの段階的な進め方は大変効果的であったものと感謝しています。

1年間の活動の成果としては、改善力が向上したことで改善の幅が広がり挑戦できることが増えることにより、気づきや改善活動が活性化されたと感じております。

その他の副産物として、これまで発言が少なかった一般社員の発言が増えるなどの風通しの良い現

場環境になったことや、目標に向けて全員が一つのことに取組み達成感を共有できたことによる連帯感が得られたのではないかと感じています。

また、コロナによってコンサルタントとの改善活動は一時中断を余儀なくされましたが、その期間を活動リーダー達が主体となり進めてくれたため、コンサルタントによる活動が再開した時にはすぐに取組みをスタートさせることが出来ました。

活動リーダー達の主体性が高まったことも大きな収穫と感じております。

一アフターコロナにおける成長戦略

平野氏 当社における長期の成長戦略については、昨年まで考えていた構想は成り立たなくなっています。まず、見通しを立てるにも極めて不透明感が強いこと、また、完全に元の状態に戻ると仮定しても、相応の時間がかかると思われるからです。そのような状況における生産部門のあり方としては、業務プロセスの改善を通じて一層の効率化に取り組む必要があると考えています。他社の良い事例を信和流にアレンジした「ムダ取り」の教育および実践や、営業の海外展開と連携を図りつつ、目線を国内外に広げたサプライチェーンの再検討なども必要と考えています。

さらに、人材育成も極めて重要なポイントだと考えており、「多能工化」に加え、特にデジタル人材の育成は、今後当社が持続的な成長を実現する上で重要な意味を持つため、この取組みは喫緊の課題であると認識しています。



くさび緊結式足場「シンワキャッチャー」

COMPANY DATA

社名：信和株式会社
代表者：代表取締役社長 山田 博
資本金：150百万円／設立：1977年9月1日
所在地：岐阜県海津市平田町仏師川30-7

担当コンサルタント：中日本事業部 手島 静雄

CASE
06

アフターコロナに向けて、ローカル社員の意識変革を促すための活動を推進

綜研化学アジア株式会社



Managing Director

矢野 剛氏

一創業以来2度の危機、そして新型コロナによる3度目の大きな危機に直面

矢野氏 2008年9月、当社の設立直前にリーマンショックが発生しました。直接的な影響は少なかったのですが、工場の建設などが計画通り進められなくなり、実際に稼動したのは2011年からです。世界的な不況の中、人の定着など色々落ち着いた状況でのスタートとなり、実績の面でも当初は見込み通りに進めることができませんでした。その状況がようやく一段落ついた頃、今度は2011年に大洪水が発生し、タイ国内に大きな被害をもたらし、7つの工業団地も浸水するなど、経済損失も甚大となりました。幸い当社には大きな実害は出ませんでした。お取引先などが被災されたことで、業績にも若干の影響がありました。このような創業からの危機的側面から見ても、今回の新型コロナウイルスによる影響は飛び抜けて大きく、現在はこれをどう乗り越えていくのかという取組を検討し、進めているところです。

一コロナ禍での経営状況

矢野氏 当社の親会社である綜研化学は、1948年の創業以来「小なりとも最優の会社となって社会に貢献しよう」という創業の精神のもとで経営を推進しており、その考え方を当社でも展開したいと考えて、3年前に着任した時からその取組をスタートさせました。

ただ、いざスタートしてみると当時の日本からの出向者と、ローカル社員の関り方には、ある種の線引きがあり、新製品の開発などにもローカル社員をあまり関与させていないような状況でした。私はローカル社員も一緒に、自分達が持つ秀でたものを強みにする取組を進めて行きたいと考えていたのですが、当時はそのベースが出来ていませんでした。

そこで1年目はまず状況整理をしながら、社員に発破をかけて活動のベースを作り、2年目からは、新しい製品をつくらうとか、生産性を考えて効率良くつくらうとか、機器の保守点検をきちんとやっというように社員に呼びかけて、少しずつ取組を進めて行きました。そして3年目で会社の体質がだいぶ変わってきて、これからさらに加速的に活動を推進していけるかなと思っていた矢先、新型コロナウイルス感染症が発生しました。その後非常事態宣言の発令に伴い、タイ国内の経済活動が完全に止まってしまう、そこからはもう全く先が読めない状況になりました。せっかく効率を上げてものづくりが出来るようになってきたのに、作るものがないという状況になって、本当に困ったことになったというのが今年の4月～6月です。ただそういう状況ではあっても、前向きにやれることをやっという方針を立てて、これまであまりちゃんと出来ていなかった社内教育などの取組を進めることにしました。するとそういうことを通じて、少しずつローカル社員のリーダークラスの意識が変化してきて、自分達から色んなことにチャレンジしてくれるようになってきました。

今後の見通しについて、タイでは市場に動きが戻ってきましたが、インドネシアはまだまだですし、中国を中心とした市場回復の方向性に左右されるところが大きいと考えていますが、ローカル社員が現在取組ん

でいる活動を、もう少し意識を高く持って、しっかりと全員で進めて行ければ、本格的に市場が動き始めたときには、今まで以上の成果創出につながるような状況に持っていけるのではという感覚があります。

また今回のコロナ禍でローカル社員の意識も変わりつつあります。具体的にはこれまでは勤務時間内で効率よく仕事を終わるという意識が低く、残業すれば良いという考え方だったものが、今回コロナ禍の作業で、密度を上げて、集中して働けば、無駄な時間を削減すること出来るということに気付き、仕事の取組み方に変化が出ています。これは今回のコロナ禍での経済危機が良いきっかけとなっている部分で、これまで自分達がいくら言ってもなかなか気付いてもらえなかったのですが、こういう厳しい環境が社員の意識を変えるきっかけを生んでいるのかなと思います。さらにコミュニケーションの面でもコロナ禍の活動で良い変化が出ていて、これまでより活発に意見が出る雰囲気になってきました。以前は一方通行的なコミュニケーションが多かったのですが、今はキャッチボールや、ボール回しのようにみんなで考えるという状況になってきました。このコミュニケーションの変化が将来の成果につながっていくのではないかと考えています。

一経営のローカライズを視野に入れた中・長期的な経営ビジョン

矢野氏 当社グループは日本本社を中心に、中国に2社、そしてタイの当社、計4社で構成されています。これまではグローバルでは中国を重視した展開となっていました。コロナ禍、さらに米中摩擦の悪化など、今後不透明な状況において、当社の役割はこれまでより上がるはずだと考えています。ただ中国と比較するとタイは本当に小さな市場ですし、それがベースであるため導入できる設備やその台数も限られてきます。そういう状況でいかにして当社の価値を上げていくのかということを考えると、グループ会社の強みである品種の多さを武器に、タイを含めた東南アジア地域の声に耳を傾け、いち早く製品を投入することにより市場で競争優位に立てると考えています。

ただそこに向けてローカル社員には、当社の商品にもっと愛着を持ってもらうことが必要で、現状はまだそこが感じられないため、ロイヤリティの育成が必要



かと考えています。そのため今後は当社の製品のショールームのようなものを作って、社員そしてお客様にも当社の製品をもっと知ってもらうような取組みも検討しています。そういう取組みを通じて、自分達の作っているものが、自動車やスマートフォンなどの様々な製品に使われている認知が広がれば品質への意識も高まると考えています。

さらにより長期的な視点では、最終的には経営のローカライズというものを見据えて、そのための人材育成が重要と考えており、その取組みの一環として、現在人事制度の見直しを行っています。しっかりした評価制度を導入して、成果を出した人はきちんと評価するという方向で取組んでいこうと考えています。社員の働き方を見える化し、それをきちんとフィードバックしていくことで、社員が働き甲斐を感じられるような方向性にしていきたいと思っています。そしてこれらの取組みを進めて行くことで、自分達が考えている当社の将来像に早く近づくと考えています。

※本原稿は2020年10月20日時点の取材によるものです。

COMPANY DATA

社名：綜研化学アジア株式会社
 代表者：Managing Director 矢野 剛
 設立：2008年11月13日
 所在地：700/699 Moo.1, T.Phanthong,
 A.Phanthong, Chonburi Province 20160,
 Thailand
 事業内容：アクリル系粘着剤および粘着テープ（自動車、スマートフォンなど）の製造・販売

担当コンサルタント：海外事業部

小久保 和孝 功力 恭寿

CONSULTANT VIEWPOINT

不確実な時代に対する
コンサルタントの視点

Dynamic Capabilities

ダイナミック・ケイパビリティが製造業の未来をつくる

「ものづくり白書2020」の冒頭では、米中貿易摩擦に代表される保護主義的な動きの台頭、地政学的リスクの高まり、急激な気候変動や自然災害、非連続な技術革新、そして2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症の拡大等により、我が国製造業を取り巻く環境はかつてない規模と速度で急変、かつ極めて厳しい状況となっていて、この環境変化の「不確実性」こそが、我が国製造業にとって最大の課題であると訴求している。

そしてこの「不確実性」の時代に製造業が取るべき戦略として、最も重要と位置づけられているのが、「企業変革力(ダイナミック・ケイパビリティ)」だ。

環境や状況が予測困難なほど激しく変化する今後の世界において、製造業には常に変革することが求められるが、そのためにはあらゆる視点からこれまでの取組みを見直すことが必要であり、新たな時代に相応しいルール構築は、可及的速やかに成されなければならない。国内外で数多くの製造業の「変革」を支援するテクノ経営総合研究所のコンサルタントが、この不透明な時代に製造業が生き抜くための戦略を3つの視点から提言する。

[VIEWPOINT 1] 平井 康之 (専務執行役員 西日本事業部 事業部長)



アフターコロナに向けて今製造業がとるべき針路とは
「ビフォーコロナの人手不足問題は未解決であり、国内製造業最大の盲点。今その解消に向けた大きな改革が必要」

現在国内製造業で問題となっているのが、操業の一時的停止や減産といった事態を受けた「人余り」の現象である。余力を放置することでの弊害としては「問題異常の埋没」「過剰な作業の発生」「改善意欲の低下」「ゆるみによるミスやケガの発生」などが挙げられ、長期化するとこれまで積み上げてきたルールや規律が崩壊する可能性がある。

このような「人余り」に対する対策として、現在よく見られるのが、残業・休日出勤の削減、派遣・パートの雇い止めなどによる「余力圧縮」と5S、研修、手順書作成、外注の内製化などによる「余力活用」だが、これらは果たして本当に適切な対策と言えるのだろうか？

1年前を思い出して欲しい。今はピンと来ない方も多いと思うが、人も時間も無く、生産性向上に取り組みたくても、取組むことが出来なかった状況を。

人余りの現象が起こっている現在、「人手不足」という大きな課題が過去のものとして忘れられていないだろうか？国内の製造業就業者数については、2002年の1,202万人から2019年には1,063万人と、20年間で11.6%減少しており(図1)、全産業に占める製造就業者の割合も2002年の19.0%から2019年の15.8%に減少している。また今後国内の労働力人口は2020年からの10年で1割減、約700万人の減少となる。(図2)これはあらかじめ決められた未来であり、必ず人手不足の時代はやってくる。またその際の貴重な人員も介護事業、医療事業などに多くの労働力人口が流出し、

不確実性が高まる時代背景により、中小より大企業へという安定志向が高まる。つまり中小の製造業には非常に厳しい時代となることが予測されるのだ。

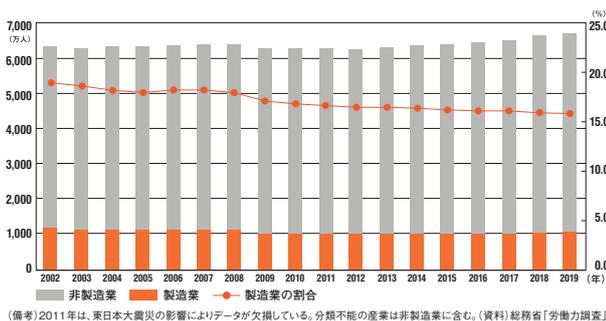
この流れに対して、政府は外国人労働者を増加させる対策を進めているが、現在受け入れが予定されているのは5年間で35万人であり、2030年の700万人減少には全く足りない。私は今後のアフターコロナに向けた国内製造業の最大の盲点は「人手不足」にあるように思う。

1年前、生産性向上への取組みを進めようと思っても、時間も余力も無く進めることは困難だった。しかし今は人、時間が余っている。ところが優先順位の低い取組みを進めたり、経営が厳しいことを理由に派遣を雇い止めしたり、せっかく得た余力を有効に使えていないのではないだろうか？

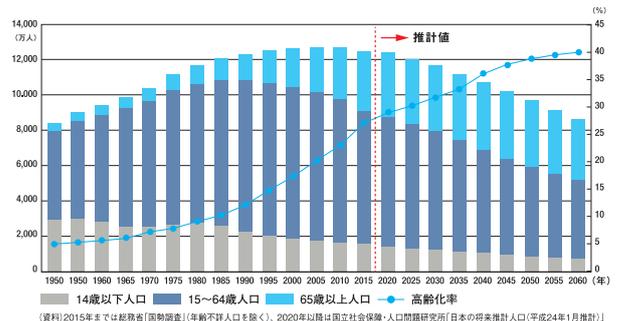
私が提言したいのは、アフターコロナの世界に向けて、将来の人手不足問題を解消するため、中途半端なものではなく、「生産性200%」というような大きな改革に「今」取組んで欲しいということ。確かに口で言うほど簡単なことではないが、現在は人も時間も充分ある。今取組まなければいつ取組むのか？そういうチャンスは今そこにある。

アフターコロナまであと1年しかないと思っている企業と、まだ1、2年はあると考え、この状況を放置している企業とでは、1年後、2年後に大きな差がでる。今が最大のチャンスと捉えて、企業改革への取組みをスタートするべきではないだろうか。

[図1] 製造業就業者数推移



[図2] 我が国の労働力人口の推移



[VIEWPOINT 2] 沢柳 知治 (東日本事業部 未来カンパニー カンパニー長)

コロナ禍でも製造業が成長を実現するためには
「直面する課題を前向きに捉え、変化するための活動を停滞させる
ことなく継続することが重要」



本年度「ものづくり白書2020」は、コロナ禍における緊急事態宣言の解除直後、国全体の経済活動が停滞し、各企業においても深刻な影響が出ている時期(図3)に発行された。そしてその中で提言されたのが「企業変革力」である。私はこの言葉を、厳しく先の読めない状況においても、変化に対応し、成長への歩みを止めない企業の姿と解釈している。

例えばある食品メーカーではコロナ禍により家庭内の需要が増えて、スーパー向けの出荷が増加する状況となり、生産性を向上させるための改善が必要であったため、リモート会合などで継続して改善活動を行い、現在はまた訪問での活動を再開している。またある鍛造・切削加工メーカーでは利益率の高い製品の出荷が大幅減となり、仕事量が平常時より減ったため、この時期を活用して色々な実験をするなど、より積極的に改善活動への取組みを進められた。この2つの事例には、コロナ禍において出荷の増減という相反する2つの状況にある企業が、それぞれが直面する課題を前向きに捉え、変化するための活動を停滞させることなく継続したという共通項がある。我が国の製造業を取巻く環境は依然厳しく、アフターコロナがいつ訪れるのかを予測することは難しい。コロナだけでなく様々な要因で今後さらに「不確実性」が高まった世界で、企業が持続可能な経営を維持していくためには、その時々の変化に対応するために自らを変革していく力が求められる。私はそのために改革・改善活動が果たす役割はこれまでより大きくなると考えている。

ではどのような企業が改革活動を強力に推進し、真の成長ドライバーにしていけるのであろうか？私はこれまでのコンサルティングでの経験上、以下3つのポイントが重要と考えている。

- ①「トップの誘導力がある」トップの考え、想いが組織全体に落とし込まれており、改善活動にトップが定期的に参画、関与している。
- ②「組織活用力がある」人・組織の協働により、部門間の問題を解決できる場があり、積極的な問題解決を

行っている。

- ③「改善実践力がある」現場のミクロ改善活動とトップダウン活動が融合して機能している。特に治工具、設備改善のスピードが重要。

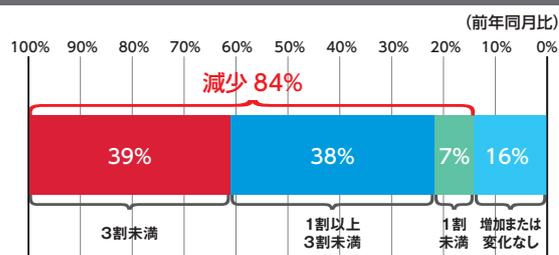
これらが改革活動を積極的に推進している企業に共通してみることができるポイントだが、逆にあまり改革活動が進まない企業の共通点としては以下の2つをあげることができる。

- ①「携帯電話が鳴り止まない」連絡に関してはメールでというのがルール化した中で携帯電話が鳴るとするのは事前連絡、案内などが不十分など何か問題があることを示唆しており、それが頻繁に鳴るといった状況は段取りの悪さを表している。
- ②「約束の時間に集まらない」時間に対する意識が希薄であり、周囲への配慮が希薄な状態を表している。

私のこれまでの経験上から改革活動を進める上でのポジティブとネガティブなポイントをそれぞれご紹介させていただいたが、現在すでに活動に取り組まれている方は一度これらのポイントから活動状況をチェックしていただき、今後活動の検討をされている方はこれらのポイントを踏まえて活動の導入を検討いただければと思う。

いずれにしてもアフターコロナの世界に向けて、「企業変革力」を身につけることが「持続可能な経営」の実現には不可欠となる。コロナ禍においても成長し続けるための取り組みを、今積極的に進めていただきたいと思います。

【図3】2020年4月の売上げが減少した製造業の割合



(注) 全国の大企業、中小企業を対象としたアンケート調査(2020年4月23日-5月12日にインターネットで実施するアンケート調査のうち、4月28日午前9時までに回答があった者を速報値として集計したもの)
[貴社の今年(2020年)4月の売上高は前年同日を「100」とすると、どの程度でしたか?]との質問に対する回答割合(回答数 6,186 名)
(出所) 東京商工リサーチ「第4回新型コロナウイルスに関するアンケート調査(速報値)」(5月1日公表)を基に作成。

[VIEWPOINT 3] 藤井 秀文 (海外事業部 TMCT 副カンパニー長)



不透明さが増す海外拠点における事業継続の鍵とは 「リスク管理と危機管理のマネジメントを回して行くことが大切」

新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、タイを始めとするアジア・ASEANのグローバル経済における課題をあらためて浮き彫りにした感がある。それはグローバルSCMの名の元での中国への一国依存であり、中国のロックダウンによって、サプライチェーンが分断され、製品・部品が入ってこないことで、計画はあってもモノづくりが出来ないという状況が各国で発生したことに示される。(図4) この結果を踏まえて、コストだけを重視して一国に供給を任せてしまうことの危険性にあらためて気付かされ、グローバルSCMを見直しする動きが出ている。今回のコロナ禍を踏まえ、今後に向けた5つの課題を整理すると

- ①グローバルサプライチェーンの分断
- ②自社社員の罹患による工場の操業停止
- ③入出国規制の問題
- ④ロックダウンによる人、モノの移動停止、経済の停止
- ⑤ロックダウン解除後も経済が停滞

ということになるが、これらの課題解決に際して重要となるのが、「危機管理」と「リスク管理」の取組みで、私は今後各企業がこれらをきっちりやっていく必要があると考えている。危機管理とリスク管理を同じように捉えている方もおられるかもしれないが、危機管理とはまさしく有事が発生している中で、そのダメージを最小化していくための活動であり、リスク管理とは平時から有事に備えて、様々なリスクを想定した上で、その対処法を策定し、常に最新の情報に更新していく活動のことを指す。今回のコロナ禍だけでなく、現在は先行きの見通しが立てにくい、不確実性の時代である。このような状況下で、企業は常に潜在的なリスクを想定し、リスク管理と危機管理のマネジメントをPDCAでしっかりと回して、今後もコロナ禍は必ずやって来るという観点から、この取組みについて考えていくことが求められる。

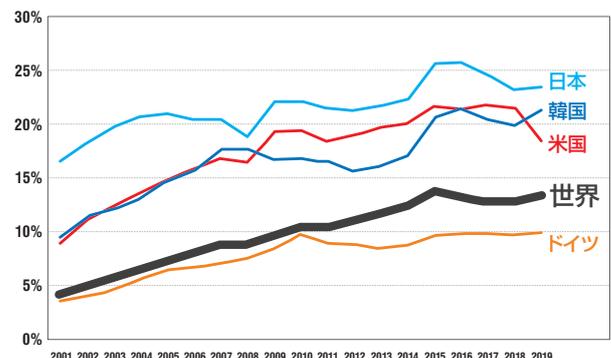
さて今回タイではロックダウンにより経済より人の命を優先するという政策をとった。それによって多くの国民の生命が危険にさらされるような状況が回避で

きたことは、大いに評価されるべきだと思う。しかしその反面経済活動が停滞すると国全体としての需要が落ちる。そうすると全ての企業で受注が減り、売上、利益が減少する。そして最終的には多くの企業が存続の危機に陥るという負のスパイラルが今後予測される最悪のシナリオだ。この予測に対して、持続可能性のある経営を維持していくためには、いったいどのように考えればよいのだろうか？その一つの答えとして、私はリスク管理の観点から、今後企業は利益を最重要視した経営にシフトチェンジし、常に利益を出す企業体質を作っていく必要があると考えている。さらに今回これまで構築してきたサプライチェーンが分断され、全く機能しなくなってしまったことから、ある程度の需要が見込まれるなら、タイ国内での部品調達ということも考える必要があると思う。

また今後、社員の中から感染者を出さないためには、職場衛生環境のさらなる強化が必要となる。職場でまず手を洗うとか、うがいするとかいうことから身につかせて、プライベートも含めた日常習慣化を図ることが非常に重要で、ワクチンが開発されるまではマスク着用の義務付けも必要となる。

いずれにしても今回のコロナ禍の経験を活かして、次にコロナ禍が来た時にどのように対応すべきかという準備と、継続的な危機意識の徹底が企業には求められる。

[図4] 各国の輸入元に占める中国への依存度



経済産業省「新型コロナウイルスの影響を踏まえた経済産業政策の在り方について」より引用

テクノ経営の オンライン経営相談

製造業の経営に精通したコンサルタントがプロの目でアドバイス

生産性の維持・向上

- スマートファクトリー化支援
- 活人化により生産性向上

雇用問題・能力開発

- 社員教育・研修支援
- 新規採用支援

助成金等の申請支援

- ものづくり補助金
- 各種雇用関係助成金

職場環境の整備

- テレワーク環境構築
- コロナ感染症対策

※上記に記載の無い経営テーマについても対応可能な場合がございますのでお気軽にお問い合わせください

実際にお問合せいただいた相談例

- 生産性の向上など…「現場の力量を見極め、その可能性を最大限に引き出したい」「生産段階のコスト追求を徹底したい」
- コロナ対策など…「現在のBCP（事業継続プラン）を見直したい」「非常時の危機管理体制を見直したい」
- 能力開発など…「将来の経営を担うミドル層の成長に向けた研修を行いたい」「技術承継を円滑に行うためのプログラムをつくりたい」

無料オンライン経営相談 ご利用の流れ



※オンラインで経営相談を行うため、事前にMicrosoft TeamsもしくはCisco Webexアプリケーションのダウンロードが必要となります。  Microsoft Teams  Cisco Webex

お気軽にお問い合わせください。

https://www.tmng.co.jp/keiei_consul/

フリーダイヤル

 0120-35-34-35 (平日9:00~17:00)

◎お掛け間違いに、ご注意ください。
◎一部のIP電話などつながらない場合は
06-6910-0861(有料)へお掛けください。

 株式会社 **テクノ経営** 総合研究所
〒102-0073 東京都千代田区九段北4-1-7
(九段センタービル) <https://www.tmng.co.jp>
TEL:03-3512-2601 FAX:03-3262-0277

Value Producing Management


不確実な時代の製造業の経営を支援する
テクノ経営のオンライン経営相談の詳細はこちらから。



IS511298/ISO(JIS Q)27001
認証範囲: テクノ経営総合研究所全オフィス

本誌についてのご意見、ご感想をお聞かせください。
E-mail:info@tmng.co.jp・FAX:06-6910-5897 ASAP編集部まで