

コンサルタントの現場から

第16回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

改善・改革の一手をどう打つか

出向責任者として赴任された方の中には、経営の立て直しをミッションとして赴任された方もあれば、経営再建とまではいかなくても、持続的な発展ができる会社に変えていくために尽力されている経営責任者の方も多いのではないだろうか。今回は、改革に向けてどう進めるかについて一例をご紹介します。

コンサルタントとしてご支援させていただく場合だが、まずは経営トップとその活動によってどんな姿にしたいかを共有することになっている。活動結果としての着地点(目標)を共有しておくということだ。実は、経営再建や改革を行なっていく場合、大切なことは、先ず「こんな姿にしたい」という目指す姿をしっかりと

の実現に向けて何をしていく必要があるかは自ずとわかってくるからだ。

改革に向けての一手をどう打つか/改革シナリオを明確にする

続いて大切なことは、改革に向けてどのよう

に手を打つかである。これが経営者としての手腕の見せ所でもある。目指す姿が明確にできていれば、現在の実態を踏まえ取り組むべき点は明確になるが、問題は、それをどう実現していくかだ。すなわち、レベルが低いにもかかわらず、いきなり、高い次元の指示をしても理解されないばかりか、組織がついてこないことになる。現場の実力をみて、それを踏まえた改革シナリオをイメージすることが大切だ。

ペンキ塗りから始めた経営改革

参考になるかどうかはわからないが、筆者が経営責任者として経営再建した時の一例をご紹介します。この会社は多大の借金を抱え、債務超過にも陥っていた。そのような状況だったので、現場は、貴重なお金が、多大の不良資産や滞留資産になっており、遊休設備や使われていない金型や治具があると共に、毎月、何件かの怪我也発生しているという悲惨な状

態になっていった。異常を異常とも気付けない状態になっていたのである。先ずは、整理・整頓から始める必要があったのだが、それをどう気付かせるか、また、いかに自ら気付くようにするかが最初のポイントであった。そこで筆者が指示したことは、先ず、50台ほどあるプレス職場で、「1台だけでよいので、プレス機にペンキを塗ってこれ」ということだった。一つだけ条件を付けたのだが、塗る色は自分達の好きな色でよいが、明るい色にしてくれということだった。実は、この狙いは、ペンキを塗るためには、設備周辺には、

不要なものを撤去する必要があり、整理しなければならなくなるということ。また、1台だけが明るいきれいな設備になると、大目立つことになり、今の現場の異常さに気付いてくれるのではないかといいことがあった。効果は想像以上であった。最初に2台ペンキを塗ってくれたのだが、最終的に、全工場の設備と共に床や壁までもペンキ塗りをはじめ、ものすくすく明るい工場になった。不要なものはすべて撤去され、真に必要なものしか置けないように、すべてのものの置く位置が決められたのだ。この取り組みを皮切りに、整理・

整頓が進み、不良資産や滞留資産、遊休設備や使われていない治具はじめ膨大な資産が出てきた。B/Sをスリムにすることから始める経営改革の一手はペンキ塗りからスタートしたのである。やらせるか、自ら気付いてやるかの差は大きい。筆者は、プレス機1台だけでよいのでペンキを塗ってくれと指示したのだが、後は、皆が自主的にやってくれたのだ。どう自ら気付けるように持っていくか、改革に向けてのシナリオをイメージして一手を打つことが、改革を実現する上では大切ではないだろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはしこうきち)

(株)ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

ビジネスイベントカレンダー(8月)

BITEC

■ ビッグ・モーター・セール2015

8月1日~9日
月~金 12:00~22:00
土日 11:00~22:00
ASEAN最大級の自動車展示会



■ Bangkok RHVAC 2015

8月13日~16日
10:00~18:00
空調・換気・暖房など大手メーカーが出展

Queen Sirikit National Convention Center

■ タイ・インターナショナル・トラベルフェア2015

8月13日~16日
10:00~21:00
第17回目を迎えたタイ最大級の観光イベント

ご存知ですか?

BOI認可企業は、ISO認証取得がタイ王国のBOI委員会布告により規定されています。

ISO9001 ISO/TS16949 ISO14001

ISOコンサルティング終了後、ISO審査機関をご紹介します。

日本語によるISOコンサルティング
ISO無料相談会:事前予約制

Thai Iso Consulting Co.,Ltd. (株)タイISOコンサルティング
Interchange Tower 32F
399 Sukhumvit Rd North Klongtoey Wattana Bangkok 10110

E-mail: tahara.n@thai-iso.com
Tel: 09-2984-3680 (担当:田原)

日本語によるBOIに関するご相談
日本語による質疑応答サービス

BOI AFTERSERVICE CO.,LTD.
Charnlssara 1st Fl.,942/43 Rama4Rd.,Suriyawongse,
Bangrak,Bangkok 10500

E-mail:info@bas.in.th
Tel: 08-1811-8036 (担当:白井)
08-1850-1860 (担当:サンティ)

BOIアフターサービス社は、ISOコンサルティングから認証取得までを
ワンストップサービスにて支援致します。