

# コンサルタントの現場から

第132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。

## 品質問題の恐ろしさ

### 品質問題の重大性

順調な事業でも、品質問題コンプライアンス問題を起こすと、たちどころに経営を揺るがす事態になる。とりわけ品質問題の裏にはコンプライアンス問題が内包していることもあり、問題が表面化すると対象製品の品質問題に限らず、企業体質そのものが疑われ、品質問題を起こしていない製品や事業にまで影響が波及することもある。例えば、法令で定められた事項が守られて

いなかたり、取引先と約束していた事項が遵守されずに品質問題を発生させたとなると、単なる品質問題ではすまされなくなる。経営というここでは、計画通りの利益見通しだったものが多額の赤字に転落というだけではなく、企業の存続そのものが危うくなることも多い。実際、大きな品質問題の場合は、次の商品開発をストップして問題に対応する必要があるのでなく、品質対応の交換部品や製品の

### 迅速で適切な報告

それだけに、どの企業でも重要な品質問題が発生すると、すぐに経営トップに報告される体制を築いている。重要なことは品質問題が発生した時の初動体制だ。そのためには、重要品質問題の定義がきちんとできていなければならない。

### 顧客視点で判断

これが明確でないとならば、通常の事業活動としての生産販売そのものができない事態に陥ることになる。言い換えれば、次なる事業の仕込みもできず、現在の事業もストップせざるを得ない事態になるというのだ。そうなること、うまく品質問題への対応ができたとしても、その後遺症は大きく、一時的な赤字では済まなくなる。品質問題の後遺症から立ち直るだけでも多大の間と労力が必要となる。

今では、リコールは当たり前になったが、品質問題が発生した際にどれだけ迅速に適切な判断と行動ができるかが大切だ。対応の遅れは問題を大きくするだけにスピードは極めて重要だ。交換部品が揃うまで公表を延期していることを、その間に問題は炎上する。いち早く知らせるといって企業姿勢は極めて重要であり、その上でどう対応するかを明示することだ。早く知らせないがために隠蔽体質と疑われ、企業体質そのものに問題があると酷

### 品質月間にちなんで

11月は品質月間であり、多くの企業でQCサークル発表会や品質総点検活動といった品質月間にちなんだ行事が行われている。今一度、品質の基本が守られているか、真に品質を作り込める体制ができていないか、顧客との約束は守られているかを確認してみようか。

また、工場部門では、品質は工程で作り込むものという基本を踏まえ、検査を少なくとも100%

良品の生産ができるように取り組むことが大切だ。

以前、中国の製造拠点で不良の流出を抑えるために200%検査、300%検査をしている企業の例を記載したことがある。これは品質問題を発生させたこと起因して取引先からの要請で実施していたものだが、検査をミスすれば不良品は流出する。検査は可否を判定すること、不良品の流出を防止することにはつながるが、いくら検査を強化しても不良そのものが減ることはない。基本は検査しなくても100%良品が作れるようにすることだ。本来の品質を作り込むところに知恵を出さず、検査ばかりを強化しても品質は良くならない。とりわけ検査の自動化をしていると流出不良は抑えられることから品質が確保できていると勘違いして、本来の不良対策が疎かになっていることがある。検査しているところがあれば、それを無くすにはと考えることが大切だ。今一度、品質の基本に立ち返って確認してみようか。そこものづくり力強化の鍵があるかもしれない。

<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、ICMCI(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スター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



# あなたの仕事を支えたい。

## バンコック銀行「ジャパンサービス」

日本語でお問い合わせください。日本人スタッフの顔が見えるサービスで日本人のお客様に安心と信頼をお届けいたします。法人取引、個人取引の両方をサポート。皆様からの様々なご相談をお受けいたします。数多くの日系企業との取引を誇り、同時に個人向け取引を充実させたバンコック銀行からの新しい提案。バンコック銀行「ジャパンサービス」を是非ご利用ください。



- | 法人向けサービス  | 個人向けサービス  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>企業取引決済口座</li> <li>貸出取引</li> <li>海外送金及び為替業務</li> <li>キャッシュマネジメント</li> <li>投資</li> <li>年金(プロビデントファンド)</li> <li>コーポレート</li> <li>クレジットカード</li> <li>新規進出企業支援</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>預金口座及びATMカード</li> <li>インターネットバンキング</li> <li>モバイルバンキング</li> <li>海外送金</li> <li>クレジットカード</li> <li>投資信託及びバンクアシュアランス</li> <li>個人取引</li> <li>サポートデスク(ジャパンデスク)</li> </ul> |

日本人の顔が見えるサービス  
バンコック銀行「ジャパンサービス」  
バンコック銀行ウェブサイト  
bangkokbank.com/japanese  
お問い合わせは日本語でどうぞ japandesk@bbl.co.th  
バンコック銀行は、タイ国企業貸付トップランキングと最大の預金量を誇るタイ国で最大規模の銀行です。現在バンコック銀行は、日本の26金融機関との業務提携を行っています。

