

第3章 事例紹介

1. ケース1：マネジメント1次診断 技術診断 マネジメント2次診断の事例

(1) 事例1：機械加工製造業 1次診断 技術診断（切削技術） 2次診断（生産管理）

事例企業の概要

当社は建設機械用部品、特に鋳物を原材料とする機械加工部品でエンジンに組み込まれる部品や油圧機器の生産を得意とする従業員約50名のメーカーである。

ここ数年来は、MC中心の設備能力が顧客にも高く評価され、そのうえ、世界的な建設機械業界の好調にも支えられて、現在は売上高を倍増するほどである。

建設機械の業界動向としては、バブル崩壊後は、国内市場が半減するなど国内建設機械メーカーは厳しい時代をすごしてきた。しかし2001年以後中国を中心としたアジアでの需要拡大、欧米での既存の道路・都市再整備等の需要、鉱物資源の価格上昇に伴う鉱山開発の活発化により、世界的な建設機械の拡大が起こり、今後10年程度は高水準の需要が見込まれている。

当社の売上高は、バブル経済のピークであった平成2年度に5億円を突破したものの、その後約10年間に渡り、5億円前後で低迷を続けていた。ところが近年の世界的な建設機械需要の急増を背景に、平成14年度から毎年20%以上の急成長を続け、平成18年度には10億円超の売上高となっている。

建機工業会の需要見通しによると、平成19年度の国内と輸出出荷需要は15%程度増となっており、当社においても10%程度の増加見通しである。また平成20年度も引き続き6%程度の増加とこの後数年はこの傾向が期待できる。

当社の社内特質としては、納期対応等における顧客要求に従った柔軟性に自信を持っている。加工精度等の品質は同業界上位にあるものと考えているが、他社と差別化が行えるほどの厳しい精度は実現しておらず、改善の余地はある。生産体制は2交代制によるフル稼働状態である。

当社の工作機械の設備状況は、NC旋盤8台、複合旋盤1台、普通旋盤2台、立型MC7台、横型MC8台、その他フライス盤、ブローチ盤等である。

マネジメント力1次診断：図3-1参照

- ・経営企画力：取引先と定期的に面談を持ち良好なコミュニケーションを持っており、それを経営企画に取り入れている。

中長期計画を明示し、時有るたびに社員に説明している。

期末時点での生産（総括）状況の分析が十分でない。

- ・品質管理力：社長自身は品質状況の現状を把握しているが、それを社員に説明していない。不良対策が体系化されていない（その場のぎ）。

- ・原価管理能力：製品ごとの損益分析がない。原価の差異分析が十分でない。
- ・生産管理能力：取引先 3 社に対して納期管理は柔軟に対応している。社内の工程管理は社長・工場長の 2 人で行っており十分でない。
- ・営業力：取引先 3 社が約 8 割を占めており、社長自ら営業に当たっている。
- ・人材力：社長の指示は毎日朝礼で行っている（中間管理職の入る余地はない）。社員教育を体系立てていない。
- ・財務力：成長業種に属しており、今後 10 年間は右肩上がりが見られる。取引先から設備投資を望まれているがそれにどの様に対応していくかが課題である。
- ・IT 活用力：社長はよく IT 利用しているが、社員にはほとんど活用されていない。

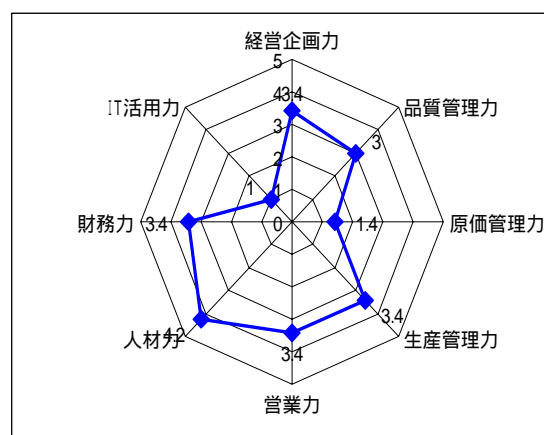


図 3-1 マネジメント力 1 次診断 (総合力評価)

個別技術力診断 (切削技術)

- ・差別化技術：同業他社と比較し差別化できる技術はない。MC に特化しており低コストが期待できる。
- ・検査技術：加工前に異常が検出できる技術はない、加工した製品を検査して初めて異常が認知できる。
- ・人：MC に特化しており社員のバラツキはあまりない。社員教育体系は不十分。
- ・加工方法：MC に特化しており全てデータにより管理している（過去の切削状況を活用している）。
- ・設備：工具交換は加工された製品の検査により実施されている（定期交換は実施されていない）。つまり社員の経験に頼っている。

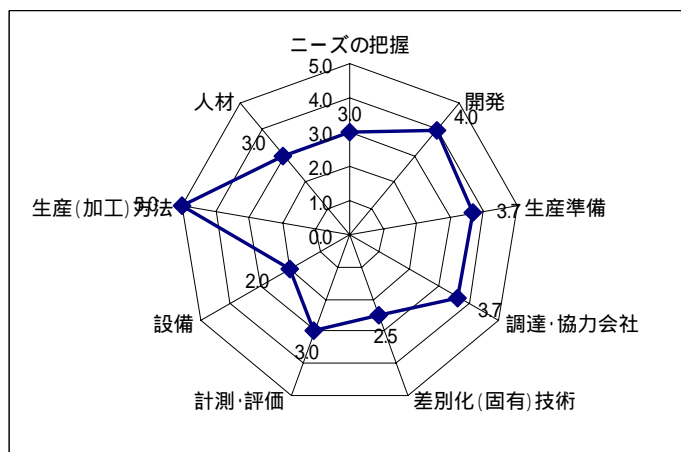


図 3 - 2 技術力診断結果

マネジメント 2 次診断 (生産管理能力)

- ・受注対応力：取引先 3 社が約 8 割を占めておりその 3 社に対しては十分に対応ができていますが、それ以外に対しては対応が十分でない。
- ・納期・生産遵守への取組み：生産計画は社長自らやっており社員に十分に伝わっていない。
- ・フレキシブル生産工程の編成：MC に特化し、取引先が 3 社で 8 割を占めているから多能工は限られ、取引先 3 社を中心に納期を設定している。裏を返せばそれがアキレス腱ともいえる。

- ・安全衛生への取り組み：朝礼は毎日実施、安全活動は不十分。
- ・人材育成・モラル向上への取り組み：社員教育体系、小集団活動・提案制度はない。
- ・5Sへの取り組み：5S活動は不十分でその都度社員の思いつき程度で実施。
- ・目で見える管理への取り組み：社長は生産管理状況をパソコンで管理しているが、それを社員に明示していない。
- ・納期対応力：取引先3社中心であり、それ以外への対応がおろそかになっている。

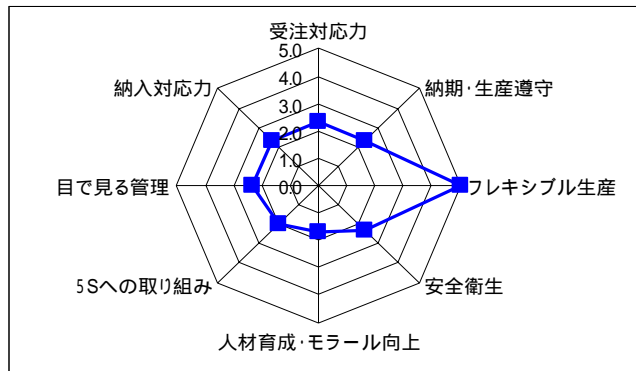


図3-3 生産管理力診断結果

課題

完成品の納品先となる取引先はM重工、S建機、F自動車の3社で、当社全売上高の8割を占めている。これらの企業から「この忙しさは当分続くから設備投資をやって欲しい」と再三の要請があるが、「社内には横型MCがせいぜい3台くらいしか入れるスペースがない」、「工場を新規に建てるのはT社程度の規模の企業にとってあまりにもリスクが大きい」などの理由により要請に答えていない。

情報管理面から見ると、社長自身が生産状況、特に過去の実績を積み上げているだけの情報を作成しているのであり、活用方法が不十分である。社員に説明する場を設け会社の状況を報告する必要があると思われる。

また、取引先とコミュニケーションをとる方法は社長のトップセールスのみであり、この面でも何らかの改善が必要である

人事・労務面から見ると、人事考課、目標成果管理、スキルチェック、行動特性評価等の人材育成制度はない、特に中間管理層は大半が外部企業からの受け入れで、プロパーの管理職が育っていない。会社の財産は“社員のやる気”と“お客様の満足”であり、詰まるところは人材である。人材育成制度、教育研修制度の導入、ローテーション教育の導入、人材派遣制度の導入等は考慮していない。社長は、これら人材育成制度を体系的に構築していく必要があることは考えているようだが、どのように手をつけてよいか苦慮しているのが現状である。

まとめ

当社は、建設機械というこれからも売上拡大が望める業種に属しており、如何にこの気流に乗っていくかが問われていると思われる。

そのためにも我々のようなコンサルタントの活躍の場が求められ、また、成功に導くことが我々の存在価値の有無に繋がるものといえる。