

コンサルタントの現場から

第93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。

計画通りの立ち上げ

立ち上げが事業の成否を決める

以前、「意外に多い立ち上げ失敗」というテーマでコラムを記載した。拠点設立時に生産の立ち上げに失敗すると、採用した従業員の給与や購入した材料費といった支払いだけは計画通りだが、売上がないことから入金がなく、たちどころに資金ショートに陥ることになる。立ち上げが、事業の成否を決めるということ

だ。

ところで、立ち上げは拠点設立の場合だけではない。日常行う新製品の立ち上げも同じだ。特に、ライフサイクルが短い商品の場合、立ち上げを失敗すると、その商品では全く利益が確保できない事態に陥る。適切な立ち上げができれば、新製品の市場導

いままにすることもある。また、市場導入できたとしても、金型の不具合や品質問題があると、余分な手直し作業をはじめとした工数が発生したり、部品を追加せざるをえないということがおこる。そうなると材料費も工数も計画から大幅オーバー、当初の目標利益は全く確保できなくなってしまう。一般的に新製品の販売量は導入時が一番多い。特に、B to Cの商品の場合、展示用の商品や流通での初期在庫が必要になることから導入月は通常月の3倍以上の数量が必要になる。その量が必要になる。その量になると量産初期は金型を修正する時間もなく、余分な工数がかかったままということになる。1年以内でモデルチェンジというような商品の場合だと、立ち上げを失敗してしまう

と、その後いくら計画通りのコストにできていても、その商品で目論んだ利益の確保は全く不可能ということになる。

実際、経営計画の達成には、新製品の売上や利益が大きな影響を持つことが多い。すなわち、新製品を計画通り立ち上げできないと、経営計画そのものの達成ができなくなるということだ。いかに量産当初から100%良品で、計画通りの材料費や工数で実現できるかが大切ということだ。

立ち上げに知恵を集めよ

計画の利益を守るためには、いかに新製品を計画通りに立ち上げるかが鍵だ。少なくとも設備が量産後3カ月目までできるとか、工数が量産後3カ月目で下がるというようなことがあつてはならない。

そのためには、新製品の立ち上げに向け、事前にどれだけ知恵が集約でき、それを実施できるかが重要ということだ。新製品の品質確保に向けては、品質問

題を事前に潰すためにDRを行なう。適切なDRができていないと後で問題が発生する。DR時点で品質のリスクの抽出や対策に知恵が集約されていないければならない。原価についてもステップ毎に原価の進捗を把握し、目標原価と比較して合理化案の検証や合理化案の実現が難しい場合のリカバリー案を出すということが必要だ。品質を確保しながら目標原価を達成するために、進捗管理と共に、都度、皆が知恵を出して対策をして進めることだ。

立ち上げの成否が計画達成の鍵を握る

だけに、いかに全部門の知恵を集め、それを実施していくかが重要なのだ。

QCDの立ち上げ管理

企業によって、新製品立ち上げの推進管理のやり方はマチマチだ。気になる点は、いずれの企業も品質についてはステップ毎に確認すべきことが決まっており確認しているのだが、コストに関する事項については進

捗が管理されていないということが意外に多い。

本来、QCDすべてが満足されないと経営は成り立たない。どれか一つでも実現できなければアウトなのだ。そうだとすれば、品質だけを管理というのはおかしい。新製品の立ち上げに向けて、QCDすべてに知恵を集め、それを確実に実施していくためには、皆から集めた知恵とやるべきことを一元で管理する仕組みも大切ということだ。組織の壁があったり、組織間のつながりが悪かったり、また、品質だけとか、コストだけというのではなく、それらすべてを一元で管理することで全員の知恵を活かし、抜けなく実施することができるのではないかと考えている。

<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

人事情報、掲載します 新任・帰任・異動など

人事情報を掲載させていただきます。
掲載ご希望の企業の方は下記までご連絡ください

バンコク週報 info@bangkokshuho.com

バンコクエアウェイズで
あなたのマジックモーメントを集めましょう...

バンコクエアウェイズの新路線
サムイから広州 一日一往復、運航いたします。

1771 | bangkokair.com

WORLD'S BEST REGIONAL AIRLINE 2016
BEST REGIONAL AIRLINE IN ASIA 2016

ASIA'S BOUTIQUE AIRLINE