

S36(1961)小林研卒の鈴木です。2021年2月の経友会会員便りに「<新型コロナ危機と経済>」に関して投稿させて頂きましたが、今回は2021年の締め括りと2022年に向けた活動について投稿させて頂きます。鈴木が代表を務めております（一社）Dr. Practice マネジメント研究所は（経営工学で大事な）マネジメントに関する実践知の収集・体系化・伝承・普及を目的として活動しており、「ものづくり.com」に多くの解説と事例を掲載させて頂いております。

9月に新型コロナが収束の兆しをみせ始めた頃から、私どもは、この度の危機が“これまでの常識を劇的に変えてしまう（パラダイム・シフト）”と認識し、SDGs（2030年達成の持続可能な開発目標）は喫緊の課題であり、EUでは2050年達成のサーキュラーエコノミーに向けた戦略が熱く議論されていることを踏まえて、ポストコロナ SDGs の激変する環境下で持続的発展を可能にする企業支援について活動を開始致しました。激変する環境下で持続的発展を可能にする条件は、環境の変化を正しく捉え、自社の特徴を正しく認識して強みに変えていく経営戦略です。私どもは、このような経営戦略を実現するための3つのアプローチを提案しております。

1. <地>からのアプローチ・・・“ポストコロナ SDGs の基盤固め実践塾”

持続的発展を可能にするには先ず足元（基盤）を今一度しっかりと固める必要があります。多くの企業が“5Sは仕事の基礎”であるとして精力的に取り組んでいますが、マンネリ化して形だけになり基盤固めになっていない場合が多く見受けられます。“ポストコロナ SDGs の基盤固め実践塾”は、私どもが独自に開発した“課題開発型<1ランク上の>5S”を活用して<アリの目>で現実を直視して基盤を固め直すユニークな実践塾です。

2. <山>のアプローチ・・・“ポストコロナ SDGs の課題を考える実践塾”

経営に関して特定の課題（例えば“コロナ後を見据えたSWOT分析”、“コロナ後に真に役立つIoT”など）に対する効果的な方法についても、私どもは研究を進めております。

3. <空>からのアプローチ・・・“ポストコロナ SDGs の経営戦略実践塾”

経営戦略で重要なのは、変遷する環境の中で自社が置かれている状況を正しく認識することで、それには大所高所からの<タカの目>アプローチが必要です。“ポストコロナ SDGs の経営戦略実践塾”は、私どもが“伝説の社長コンサルタント一倉定(さだむ)”の「経営戦略」に学んで独自に開発した経営分析法“A・Z分析”と“傾向分析”を活用して経営戦略を効果的に進めるユニークな実践塾です。

以下に「ものづくり.com」にこれまでに掲載させて頂いた3件の内の第2稿「ポストコロナ SDGs 基盤固め；<地>からのアプローチ-1（T社事例）」と第3稿「ポストコロナ SDGs 経営戦略；<天>からのアプローチ-2（T社事例）」の要点を紹介させて頂きます。全文については、本文の後の（別添）の手順でご覧いただけますので、よろしくお願いたします。なお年内に、第4稿「ポストコロナ SDGs 基盤固め；<地>からのアプローチ-2（M社事例）」、年初には第5稿「ポストコロナ SDGs 経営戦略；社長のタイムマネジメント＝7つの習慣で有名なコーヴィから学ぶ」を投稿する予定です。

第2稿：ポストコロナ SDGs 基盤固め

<地>からのアプローチ（その1）T社の事例



<アリの目>

<https://workaholicdiary.com/> 2021年10月30日

ポストコロナと SDGs :

前稿（11/24 掲載）で触れましたが、ヨーロッパでは新型コロナが再拡大中です。日本では幸い小康状態にありますが、この度の危機を“ものづくりとビジネスと社会の常識を劇的に変えてしまうパラダイムシフト”と認識して対応する必要があります。一方、2030 SDGs（2030年までに達成すべき17の持続可能な開発目標）が喫緊の課題となっており“ものづくり.com”にも多くの事例が紹介されておりますが、企業経営ではパラダイムシフトの激変する環境下での持続的発展（継続的に収益を上げる体質づくり）が基本になります。

ポストコロナと SDGs での持続的発展 :

前稿で持続的発展を可能にする要点として、<空>からのアプローチとして<タカ目>で経営状況を見える化した事例を紹介しましたが、持続的発展を可能にするには、<空>からのアプローチと併せて<地>からのアプローチ<アリの目>で改めて現場の実態を把握し、基盤を固め直すことが重要です。これまで自信を持っていた自社工場の基盤が、変化する環境に対応できずに何時の間にか崩れてきている（品質不安定・仕掛り増によるムダなど）ことが多く見受けられます。この機会に<アリの目>で自社工場の実態をしっかりと捉えて基盤を固め直すことが、持続的発展を可能にするカギになります。

<地>からのアプローチ（その1）T社の事例（品質安定化）:

それではここで、<アリの目>でしっかりと実態を捉えて基盤を固め直し、持続的発展を可能にしたT社の事例を紹介しましょう。T社は金属部品の精密加工を得意とする中堅企業で、V国に進出した最初の工場が軌道に乗りつつあり、お客様の海外進出が一段と進む中で生産拠点を順次V国に移すことにしました。しかしながら、日本と同じように5SやQCに取り組んでいるものの品質がいまひとつ安定しないのが課題でした。

とある機会にDr. Practiceのアドバイスを得て、“結果を見直す”ところから入る“課題解決型5S”を実践し、これまで気付かなかった問題に気付いて、モデル機で5Sを効果的に使って問題を解決（「目からウロコ」を体験）して、品質安定化第1フェーズを成功させました。続いて、モデル機で“<1ランク上の>5S”で品質安定化第2フェーズを成功させて、その結果を全工場に展開して基盤を固め、生産拠点の順次海外移転を円滑に進めることが出来た、という事例です。

仕事の基本としての「5S」；

(略)

“課題解決型” 5S；

ポストコロナ SDGs の激変する環境下で“5S を仕事の基本として再活性化し基盤固めをする”にはどうしたらいいか、多くの専門家そして多くの企業が5S のやり方を工夫し実践していますが、下図左のように限界があります。そこで筆者は「実践的5S」を下図右のように逆のアプローチ“課題解決型”5S に再編して、実践塾として提案することになりました。

＜通常のアプローチ＞ツール導入型			＜逆のアプローチ＞“課題解決型”	
5Sを実施する	いい結果が出る	ハズが…	改めて結果を認識する*	5Sを効果的に使う*
A方式 B方式 C方式 など、いろいろ	不良低減 故障休止低減 仕掛り減・ムダ排除 納期達成 など	チャンとやってるつもりが 出来ていない =結果が出ていない とに 気付かない ・気付いていても 打つ手が分らない	不良率の実態は？ 故障休止の実態は？ 仕掛り・ムダの実態は？ 納期達成の実態は？ など	不良低減 故障休止低減 仕掛り減・ムダ排除 納期達成 など実現

* 注) 効果的問題発見と効果的問題解決の5つのポイントを使って

この“課題解決型”5S は、多くの専門家が提案し、多くの企業が実施している（通常の）5S と競合するものではなく補完関係にあるものです。これまで5S をやってきたが、どうもマンネリ化してきた、或いは、この際ポストコロナ SDGs の激変する環境下で持続発展を可能にするために基盤を固め直したい、という企業が＜逆のアプローチ＞をとることによって気づきを得て、これまでの5S の成果を一段と上げるようにするものです。

T 社の事例（品質安定化）；

1) V 国工場の概要と 5S 及び QC

自動車用などの精密部品加工。製品数は約 150 品名、常時約 50 品名の製品を製作。

(略)

2) データの整理・整頓で問題が見えてくる

(略)

3) 取組課題の設定

工場長はワースト 3 の加工不良低減を課題として取り組もうと Dr. Practice に相談したところ、3つを同時に対象にすると深く突っ込めないから、先ずワースト 1 をモデル製品とし、更に絞って 84% を占める外観不良の低減に取り組むべきだとのアドバイスを心得、これを取組課題として設定することになりました。これは“課題解決型”5S の図の注) にある効果的問題発見 5つのポイントの一つである“分けて考える”を応用した問題の絞り込みです。(効果的問題発見 5つのポイントの内容は実践塾で学ぶことができます)

4) 課題の解決；第 1 ステージ“課題解決型” 5S

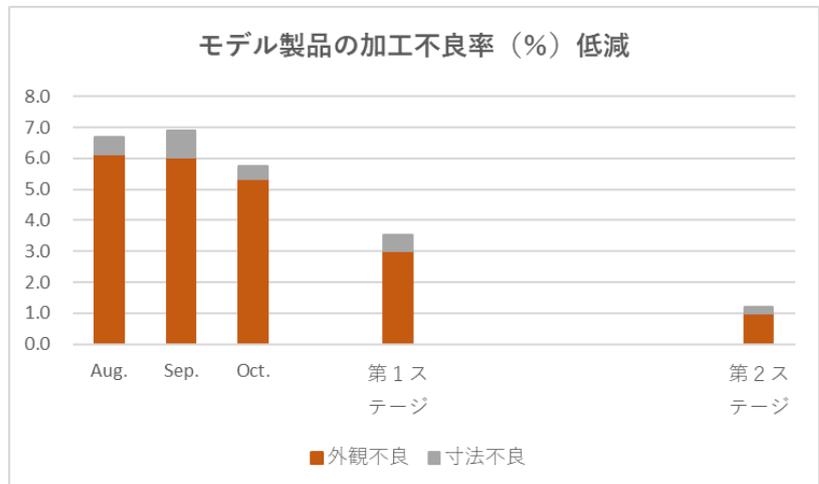
5S を効果的に使って品質問題を解決するには効果的問題解決 5つのポイントの一つである“ベスト・コンディション”を応用しました。

(略)

その結果バラツキていた品質が安定し、5~6%あった外観不良を3%程度まで減らすことができました。

5) 課題の解決；第2ステージ“<1 ランク上の>5 S”

しかし、なかなか3%以下にすることが出来ず Dr. Practice のアドバイスを受けることにしました。Dr. Practice から、外観不良にはいろんなタイプがあってそれぞれ発生原因が違うはずだから、外観不良を細かく分けて、それぞれがどこの状態が悪いための発生しているのかを追求してみるようにとのアドバイスを頂きました。そして



先ず、外観不良1ヶ月分をタイプ別に分けて(仮の)限界見本を作ってお客さまと基準の見直しをするべしと。基準の見直しをしてから、一段細かい<アリの目>でみて不良発生の要因を見付けて排除しました。挑戦を続けて遂に外観不良を1%以下にすることが出来ました。これで皆にやる気にスイッチが入って寸法不良も減り、6~7%あった加工不良を4ヶ月後には1/5の1%前後にすることが出来ました。(上図)

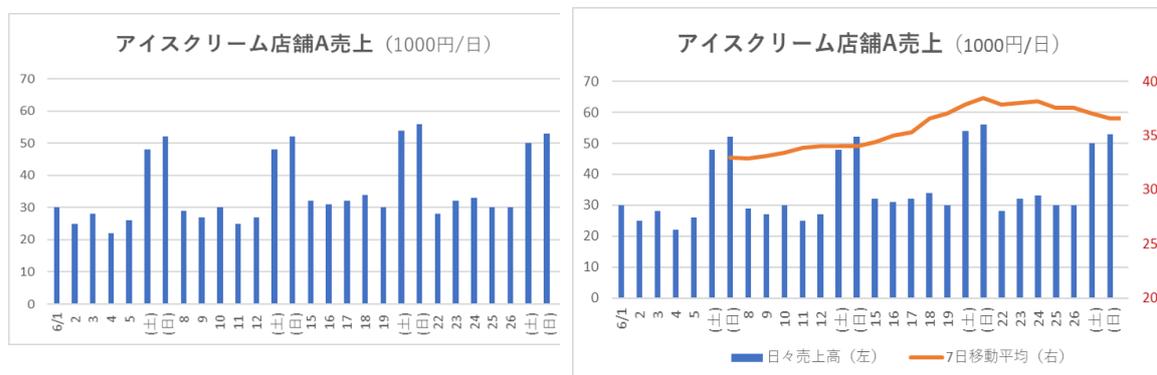
この一段細かい<アリの目>はKI法という知る人ぞ知る未知の問題を解決するQCの極意で、5Sから高いレベルのQCへとステップアップしていく“<1 ランク上の>5 S”になります。工場長は(これまでちゃんとやってきたつもりが実は出来ていなかった)正に「目からウロコ」を実感したと述懐していました。

6) 工場全体に展開

社長は、この結果を全工場に展開する決断をし、工場長をリーダーにした「品質安定化プロジェクト」を結成して取り組みました。プロジェクトはモデル製品の経験を活かして順調に進捗し1年後には品質安定化ができて、生産拠点の現地移転を円滑に進める強固な基盤固めができました。社長はあらためて“課題解決型<1 ランク上の>5 S”に取り組んでよかったと述懐していました。

傾向分析とは；

曜日・月・季節によって変動する売上高などの傾向を移動平均で見える化するものです。簡単な例で、アイスクリームは週日と土日は売れ方が違い、棒グラフでは傾向が分かりませんが、傾向分析(折れ線)では第4週目に（何かが起り）下降しているのが見て取れます。



〇社の事例 <タカ目> (その2) 傾向分析；

事例は分かり易いようにアレンジしていますが、どんな場合にも応用可能です。

1) 年間売上高グラフ

(略)

2) 商品 A の月別売上高と傾向分析

(略)

3) 商品 A に何が起っていたのか？

(略)

傾向分析をして早い時点で異変に気付いていれば、主力商品の販売高をこれ程まで落とすことはなかった、とは、社長の述懐です。

3) 商品 E の月別売上高と傾向分析

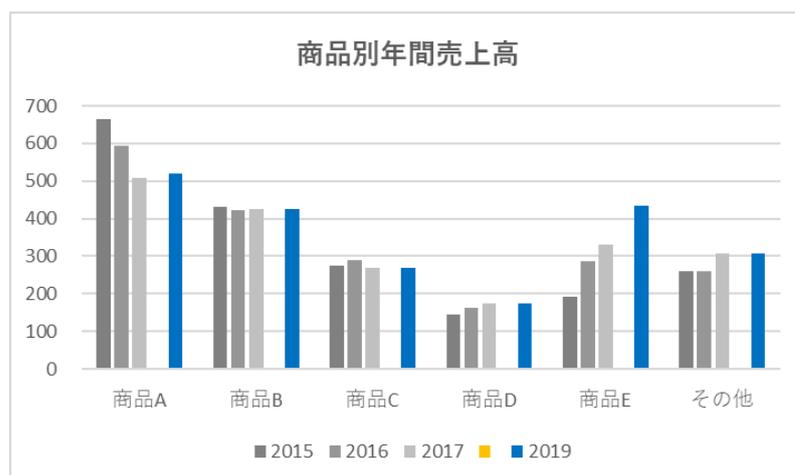
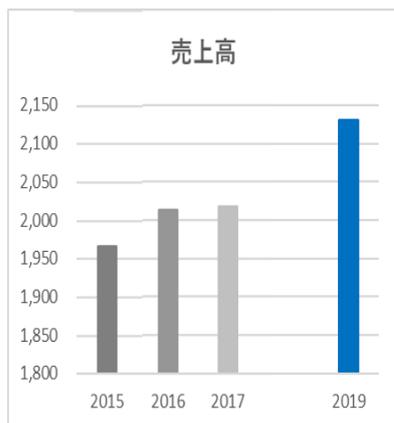
(略)

4) 商品 E はどんな状況だったのか？

商品 E は、(略)。当初は売上高も少額で誰も気にとめていなかったのですが、徐々に人気が出てきて何時の間にか売れ筋商品になっていました。遅ればせながらこの商品を主力商品に育てていく体制づくりをしましたが、傾向分析をして早い時点で気付いていれば、もっと早く主力商品に育っていたのだが、これも社長の述懐です。

5) 傾向分析して対策した後の年間売上高

2019年には順調な伸びが見られ、傾向分析による対策の明らかな効果が見られます。
(青の棒グラフ)



あとがき；

この事例は、ポストコロナとSDGsの激変する環境下で持続的発展をするための経営戦略を考える入口として必ず役に立つものと思います。ぜひとも、『ポストコロナSDGs経営戦略実践塾』に参加されて、実践されることをお勧めいたします。

実践について；

経営戦略は、実践しなければ何にもなりません！！

実践する手立てとして、前々稿のL社と以下のO社の2つの事例をマンガ的で楽しい対話形式の「実践ガイドブック」に仕立て、これを使って“事例から学んで、学んだものを自社で実践する”オンライン形式の“ポストコロナSDGs経営戦略実践塾”を年初から開講する予定です。

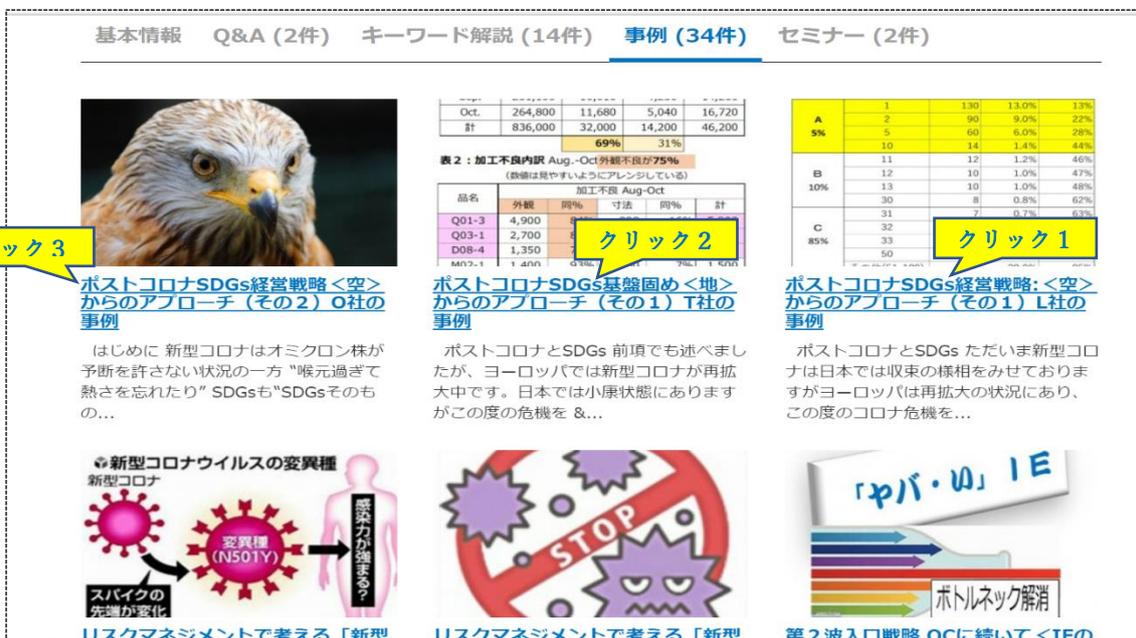
h.suzuki@dr-practice.com までお問い合わせ下さい。

ホームページに代えて；

(一社) Dr. Practice マネジメント研究所はホームページを作っておりませんので、その代わりに代表を務めている鈴木^{はじめ}の“ものづくり.com”のプロフィールをご覧いただくと幸いです。パソコンで“鈴木^{はじめ} 甫”で検索して、以下のように**クリック**して下さると出てきます。



上記で事例 (34 件) を**クリック**すると以下のように左上から新しい順に事例が出てきます。



クリック1、クリック2、クリック3をしていただくと、以下のように記事が出てきます。

クリック1

ポストコロナSDGs経営戦略: <空>からのアプローチ (その1) L社の事例

良かったら“いいね!”していただけると嬉しいです

いいね! 2 ツイート メール マイページ保存 印刷する

2021-11-25



<タカ目>

<https://workaholicdiary.com/> 2021年10月30日

なお、記事を全て読むには会員登録と思いますが無料ですので、よろしくお願いいたします。

クリック2

ポストコロナSDGs基盤固め<地>からのアプローチ (その1) T社の事例

いいね! 2 ツイート メール マイページ保存 印刷する

New 2021-12-09



<アリの目>

<https://workaholicdiary.com/> 2021年10月30日

クリック3

ポストコロナSDGs経営戦略<空>からのアプローチ (その2) O社の事例

いいね! 2 ツイート メール マイページ保存 印刷する

New 2021-12-14

