

# JMAC Quality Management Quarterly

～品質と経営について考える～

発行：㈱日本能率協会コンサルティング JQMS編集部

「JMAC Quality Management Service」会員の皆さまへ

会員向けサービスの一環として「JMAC Quality Management Quarterly 第7号」を発行させていただきます。

本号は、「中期計画の質を上げる」「勝てる戦略、勝てるスピード、勝てる品質」に関する情報をお届けいたします。

## ◆ 経営層が見ている品質

当コラムでは、品質に対する企業の経営層のご認識・見解をご紹介します。(第1回「品質保証実態調査」のご回答企業様への訪問ヒアリングのなかで、複数の企業様よりお話しいただいたトピックをご紹介します。)

### 「中期計画の質を上げる」

最近、品質の定義は製品やサービスだけでなく、業務そのものについても広がっている。経営者が率先し、かつ牽引すべき品質向上の対象として中期計画がある。中期計画の立案支援にあたり、いつも感じる課題が3つある。

#### ①市場、顧客、競合の将来動向分析不足

中期計画立案を機会にSWOT分析等を行うが、定常的に市場、顧客、競合の将来動向を分析するべきである。特にグローバル進出を考える際は重要である。

BtoBビジネス中心の企業ほど、将来動向が顧客依存となっており、こうした取り組みが不足傾向にある。経営者は体制作りと、このような取り組みのできる人材育成を確実にやりたい。

#### ②右上がりの売上計画

中期計画の数字目標を見ると、大抵は右上がりの売上目標になっている。市場動向や従来の自社の取り組みをふまえると、右上がりになるとは限らない。

しかし、経営者の右上がりになっていないとの指摘があると、担当者は中期的ではなく、短期的な施策のみに陥ってしまう。中期計画の意義を根本的に考え直したい。

#### ③中期計画の展開不足

現場への中期計画の理解浸透、現場の業務とのつながり、中期施策の体制構築については経営者として最低限、関与したい。

毎年見直したまたは構築される中期計画の質向上は、経営の質に直結する。質の良い中期計画を立案、展開、実行するための方策を、この機会にもう一度考えてみたい。

(JMAC シニア・コンサルタント 野元 伸一郎)

## ◆ アメリカの豊かさと合理性

日本の品質管理は、アメリカのデミング博士による管理技術をベースに、品質大国日本と言われるまでになった。他方、その本家であるアメリカは、日常に多くの不良品があることが当たり前の生活となっている。ストローを買ってきて、ジュースを飲むと口元まで届かない。途中で穴があいているのだ。そのストローを捨て、新しいモノを持ってくるが、また、同じことが起こる。3本目のストローでようやくその目的を遂げる、といったことは日常茶飯事。しかし、そこには大量のストローが置いてある。1～2本、使えなくなると、どうと言うことはないと感じてしまう。

アメリカで売られているものの多くは大ロットであり、マーケットでは客

## ◆ コンサルタントの視点

### 「勝てる戦略、勝てるスピード、勝てる品質」

グローバルな競争が続く中で、勝っている会社と劣勢に立たされている会社をコンサルタントという職業柄、比較観察していると戦略、スピード、品質という3つの観点の差を感じる。

#### ①戦略的側面

日本は成熟期に入り、成長機会は発展途上国を中心に考えられていることが多い。その国々で勝っている会社を見ていると戦略立案を現地と上手く行っていることである。日本に居てもある程度の情報は集めることはできるが、その程度の情報は競合も集めていることを忘れてはならない。戦略のベースを現地・現物・現人(その国の人)からの情報・観察から得ることが大切であるし、そこから生まれる偶発的な新たな発見・発想もあるはずである。

#### ②スピードの側面

昨今、韓国勢の追上げが激しいが、その要因は日本からすればビジネスの展開など常識を外れたスピードが挙げられる。例えば、中国の自動車販売台数伸び率でも過去最高の記録を更新し続けている。御存知とおり、韓国の財閥系企業のほとんどがオーナー経営者ということもあるが、条件が違うこと指摘しても競争のフィールドは許してくれる訳ではない。年計、中計、社内意志決定システムについて、スピードの要素に入れる必要があると切に思う。

#### ③品質の側面

品質企画の出発点はVOC(お客様の声)からの顕在・潜在ニーズから仕様情報に展開されることから始まる。設計・製造の品質などは強い日本企業は多いが、VOCの展開及び発見が弱いとともに真剣に取組んでいないと思える。先ほどから発展途上国の例で言えば、ターバンを巻いた人が乗りやすい車、イスラム教徒にお祈りの方向を正しく示す携帯電話などヒット商品は枚挙に暇がない。先日、国内のクライアントにおいても、ユーザー訪問からヒット商品は生まれた。やはり、「VOC」を現地で発見的・創造的に捉えることが今後の勝負どころである。

(JMAC チーフ・コンサルタント 石田 秀夫)

が1週間分をまとめ買いするべく、大きなカートに商品を無造作に放り込んでいく。一度に購入する量が多ければ多いほど、1個当たりは安くつく仕組みになっている。商品のなかに不良品があれば取り替えてくれるが、返品に行くためのガソリン代を考えると“1つ位は、まあいいや”となる。

基本的にアメリカ自体が裕福なのだろう。そう長くは無いアメリカ生活だか、私でさえ、なんだかこの方が合理的なように感じてくる。不良品が一つくらい入っていても、その安さを考えると“まあ、いいや!”である。私は少しも裕福になっていないのに。

(シニア・コンサルタント 宗 裕二)