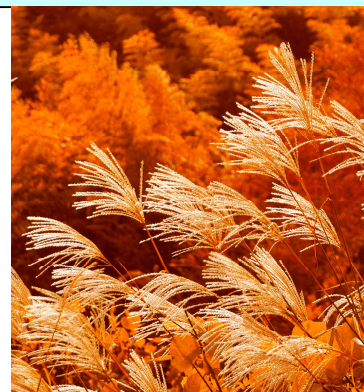


1. 創刊のごあいさつ

今年は東日本大震災の影響で、節電、自動車業界の土日操業、猛暑と、昨年とはすっかり異なる夏となりました。その夏も終わりすっかり過ぎやすくなりましたが、いかがお過ごしでしょうか。

私、照井清一は、9月に24年間お世話になりました富士機械製造株式会社を退社し、10月に中小製造業の経営支援を行う、株式会社もの造りコンサルティングを設立しました。今後「mono 造り通信」を発行し、中小製造業の方々に役に立つ情報を発信していきます。そして今回創刊号をお届けすることができました。



2. 株式会社もの造りコンサルティングについて

企業理念

『中小製造業を支援し、日本のもの造りの継承に貢献する。
そして子供たちが日本でもの造りを続けられるようにする。』

事業方針

『中小製造業の「脱・下請け」に伴い発生する様々な課題を支援する。』

「脱・下請け」とは

- ・特定の1社に依存することなく、複数の取引先と対等の取引関係を構築する。
- ・自社の価値をPRし、自ら新規顧客開拓ができる。

「脱・下請け」に至る5つの段階

1. 差別化

価格競争を避けるために最も重要なのは、「差別化」です。そのためまず現在のお客様のニーズに向き合い、ニーズを満たす努力をします。（お客が100%満足していることは、まずありません。何らかの不満がある、ということは、そこにニーズがあります。）ニーズを満たす工夫＝『自社独自の技術、差別化』を目指します。

2. 差別化により高収益化

差別化した技術がお客様にメリットを提供できれば、そのメリットをお客様に訴えて、価値を認めてもらいます。これにより今までの取引先でも収益の向上を図ります。

3. 新規顧客開拓

差別化した技術を、展示会、ホームページ、新聞などでアピールし、新規顧客開拓につなげます。新規顧客はいままでのがらみがない分、思い切った収益の改善を図ることができます。

4. 差別化を進め、一点が「とがった会社」になる

新規顧客からも課題を頂き、こなすことで独自の技術を磨き上げ差別化を徹底し、その一点では「一番」と言い切れるぐらい「とがった会社」になります。

5. ゴール＝「脱・下請け」

独自の技術（差別化）により、取引先が増えて特定の1社に頼らずにやっていけるようになります。独自の技術に相応の対価を支払って頂き、経営を安定させます。

「脱・下請け」に到達するための過程

中小企業は、企業文化、人材、組織が非常にバラエティに富んでいて、同じ改善手法が違う会社には通じないことがあります。また優先すべき内容も異なります。これはゴールを富士山の頂上とすると、裾野が非常に広く、ゴールに至る道が全部違うということです。

スタート地点が全然違うのに無理に同じ道を通ろうとすれば、ひどく遠回りになってしまいます。つまり早く楽に頂上に着くためには、まずスタート地点（自社の立ち位置）を確認し、ゴールまでの最適な道を探すことが重要です。そこで弊社では、「脱・下請け」にいたる手法はあえて固定せず、個々の会社に合わせて最適な方法を選択します。

（詳しくは、弊社ホームページをご参照ください。 <http://www.mono-con.jp/>）

3. 「脱・下請け」とインターネットの活用 ～町工場のIT革命 高橋明紀代 著～

「脱・下請け」を目指す際に、販路開拓は必須であり、その有力なツールとしてインターネットがあります。「町工場のIT革命」という本では、実際の中小製造業がインターネットを活用し販路を拡大した事例が多く紹介されています。以下はこの本に関連した記事です。

～日本を代表するような大企業でも、製品の部品は外部に発注する。発注先はともかくとして、最終の部品は、町工場に発注される。安い値段でありあまり儲からない作業をこなすのが、下請けとしての「町工場」のイメージだろうか。しかし大手の製造業は、大型設備で一貫工場をつくるか、部品の組立をおこなうような製品でもコストダウンの要求は厳しい。自動車とか家電などは、軒並み原価の引き下げに躍起になっていて、「カットオフ 30%」などということはザラにあるらしい。いままで単価 100 円で納入していたものを「明日から 70 円に下さい」と話で、コストダウンの根拠はなにもない。もちろんそれはそうしなければ、発注先の企業が生き残っていけないため、「あなたが受けなくてもできる場所は他にもあるよ」ということなのである。

こうした町工場にとっては、受注を優先するのであれば、涙をのんで発注先の要望を聞き入れなければならないし、要望を聞き入れなければ別の食い扶持を探すしかない。小さな工場にとっては、利幅は少なくなっても、原価償却が終わった設備を使うかぎりは、多少のコストダウンにも耐えることができるだろう。しかし、それも限界にまできているようだ。家族が食っていく程度の実入りでいいのであれば可能かも知れないが、事業として成り立つものではない。また最近新しい設備を導入したうえ、コストダウンを要求されたりするそうである。しかも新しい設備を入れたからといって、発注が保証されるわけではない。だから一歩間違うと、あてのない設備をかかえたまま空を掴むことになる。もちろん、その先は倒産である。

途中 省略

「町工場のIT革命」高橋明紀代著 にはそういう取り組みの中で、IT、とりわけインターネットで活路を見出す町工場の姿がルポルタージュされている。たとえば町工場自身がネットで新しい仕入先を見つけてきてコストダウンを図ったりとか、Web サイトから新規の受注を掴んできたりしているわけである。もちろんそういう「進んだ町工場」はごく一部かもしれない。途中 省略 いずれ「脱・下請け」を目指した町工場がいままで培ってきた製造技術と IT の技術をうまく組み合わせて、のしあがってくる可能性もあるのではないかと思うのだ。～



インターネットの発達に伴い、低コストで広く情報が発信できるようになりました。そこで経営資源の限られている中小企業はこれをうまく活用すれば、多くのお客様が獲得できます。中小製造業でITに興味のある方は、ご一読をお勧めします。一方インターネットには大量の情報があふれており、その中で自社の情報に注目してもらうためには、テクニックと努力が必要です。「mono 造り通信」でも、今後インターネットを含めた様々な新規顧客開拓の事例を紹介していきます。

4. mono 造り改善紹介 ～品質担当者がチェックする5Sのポイント～

この章では簡単に取り組むことができる改善の手法について紹介します。今回のテーマは5Sです。メーカーなど取引先が工場を視察する場合、5Sは必ず見られます。しかし工場監査のベテランは目につかない点をチェックするため、視察の前に慌てて清掃しても5Sができていないことがばれてしまいます。ここでは私自身が多くの会社を視察した経験から、工場監査の際にチェックされるポイントをそっとお教えします。以下の点を事前に対処し、ぜひ視察で高い評価を得てください。あるいは皆さんが他社を視察する際は、このポイントを見れば工場のレベルが高いかどうか判断できます。

① 整理（「要るもの」と「要らないもの」に分けて「要らないもの」を捨てること）

ポイント 製品や材料の保管用棚、現場の隅の棚にある保管されている製品や材料

全体を見渡して整理が良さそうであれば、上記の場所に保管されている製品や材料を見ます。出荷できなかった製品や長い間使用していない材料が、棚で埃をかぶっていればNGです。（注文が来れば埃をかぶった製品が出荷される可能性があります。）

- ② **整頓**（「要るものを使いやすいように置き、誰にでもわかるように明示する」こと）
ポイント 作業台の下、機械の下、棚の中にある古い治工具、道具類
 使用している工具類がある程度整理されていても、古い治工具、道具類が乱雑に置かれ、埃をかぶったま
 識別されていなければ **NG** です。（使わなくなったものを整理する習慣ができていません。）
- ③ **清掃**（「常に掃除し、きれいにする」こと）
ポイント 加工機の下や作業台の下の切粉やゴミ
 作業中に床に切粉やゴミが落ちているのは気にしませんが、機械の下などに切粉やゴミがたまっているの
 は清掃が不十分な証拠あり **NG** です。（こういう工場は設備のメンテナンスも不十分でチョコ停や不良が多
 いものです。）
- ④ **清潔**（「整理・整頓・清掃の3Sを維持する」こと）
ポイント 作業台の回りの私物（人形やぬいぐるみ）、ジュースの缶や灰皿
 しつけの範疇でもあります。目に余るようであればモラルの低さを表しています。
- ⑤ **しつけ**（「決められたことを、いつも正しく守る習慣づけ」のこと）
ポイント 機械や設備の定期点検表
 記入漏れがあるのは決められたことを守る習慣がないからです。他の重要な手順、ルールも守っていない可
 能性があります。（私の経験では、定期点検記録に記入漏れがある工場は非常に多かったです。）
 視察に来る前に、これを参考に自社にあったチェックリストを作成し、チェックしてみてください。最初は
 視察のためでもいいのです。定期的にチェックし改善することで、本物の5Sが身についてきます。また他社
 を視察する場合は、上記のポイントを指摘すれば「この人はできる!」と思われま。

5. ISOは、本当に改善の役に立つのか ～折角取得したISO9001を有効活用する方法～

多くの企業がISO9001を認証取得しましたが、期待したほどの効果が得られていないのが、実情ではないで
 しょうか。弊社ではISO(品質、環境)の審査員補の資格を有し、ISO 専門家の視点及び過去の経験から、他で
 は聞けないISO活用のテクニックを提供していきます。

初回は、内部監査です。規格では**定期的に内部監査を行い、記録を残すこと**を要求しています。その結果、
 少なくとも1回/年は、内部監査を実施していると思います。多くの企業は審査機関と同じような監査を行っ
 ていますが、**果たして時間と手間をかけただけの効果**があるのでしょうか。内部監査の効果が低い原因は、内部
 監査員と、受審部門の関係が、「**刑事と容疑者の関係**」になっているからです。内部監査員は「**何とかして、不適
 合を見つけてやろうとする**」、受審部門は「**何とかして見つからないようにする**」、会社の中でこのような敵対関
 係があってはうまくいきません。（これは、審査機関と受審企業の関係にも言えますが。）

これを有効なものにするために、とても良い方法があります。それは内部監査員が受審部門に対し、「**要請が
 ない限り自ら不適合を発行しない**」と宣言することです。その上でシステムの運用や、部門をまたがる業務で困
 っていることを受審部門から積極的に申し出てもらい、内部監査員が協力して解決するのです。こうすること
 で、内部監査員と受審部門の関係は、「**刑事と容疑者の関係**」から、お互いが協力して改善する「**パートナー関係**」
 になります。そして不適合は「**受審部門から要請があったとき**」にのみ発行します。自分達だけでは、改善がや
 りきれないと受審部門が判断したとき、内部監査員に不適合を発行してもらい、強制的にやるのです。

私の経験では、内部監査でこのように「**自らは不適合を発行しない**」と宣言すると内部監査の**雰囲気は全く変
 わりました**。お互いが積極的に情報を開示して、限られた時間の中で多くの問題点、困っている点が提議され、
 その解決策が議論されました。

6. mono 造り温故知新 ～こんなにすごい、先輩たちのもの造り～

ここでは先人たちのもの造りの業績を調べて、日本人がもの造りにいかに優れているか、再確認します。
 初回は鉄砲について。まず、鉄砲についてのクイズです。

問1

1543年（天文12年）、ポルトガル人を乗せた貿易船が種子島（鹿児島県）に流れ着き、鉄砲が伝えられ
 ました。そのとき当時16歳だった島主・種子島時堯は、2丁の鉄砲を買いました。時堯は、いくらで買った
 のでしょうか。

- ① 100万円 ② 1000万円 ③ 1億円

問2

種子島時堯は家来らに鉄砲作りを研究させ、ついに国産の鉄砲ができました。これは鉄砲が伝わってから何年
 後でしたでしょうか。

- ① 1年後 ② 5年後 ③ 10年後

問3
ポルトガル人は、鉄砲と交換にたくさんの銀を得て自分の国に帰りました。そして、鉄砲のない日本に鉄砲を売って大もうけするために、船に鉄砲を山盛りにして再び日本にやってきました。ところが、彼らが思ったほど高い値段では鉄砲が売れませんでした。なぜでしょう。

- ① 値切られた ② オランダから安く買っていた ③ 自分達でつくっていた

問4
50年後、日本は世界有数の鉄砲大国になっていました。そのとき日本の所有する鉄砲の数は、世界中の鉄砲の数の何%くらいでしょうか。

- ① 10% ② 30% ③ 50%



回答
問1 ③ 1億円
鉄砲2丁を千両、現在のお金で1億円で買ったのです。これは大金を出しても新しいものを手に入れようとする日本人の好奇心をよく示しています。では時堯は、なぜ2丁買ったのでしょうか。1丁は分解して研究し、もう1丁は鉄砲として使うためでした。時堯は初めて見たときから自分達でつくることを考えていたのです。

問2 ① 1年後
鉄砲が伝わった翌年1544年には完成していたのです。しかもその技術は無償で日本中に伝えられました。

問3 ③ 自分達でつくっていた
すでに日本では、国産の鉄砲が大量生産されていたのです。同じ16世紀、南アメリカのインカ帝国にもスペイン人が鉄砲を持ってやってきました。そしてインカ帝国はあっという間に鉄砲の文化に滅ぼされました。しかし日本人は、鉄砲を製造し、改良し、大量生産してしまいました。これは、当時の白人以外では日本人だけです。鉄砲が伝来してからわずかの期間で日本全国に普及したのは、日本刀を製造する高度な鉄の加工技術があり、当時の刀鍛冶たちは、刀を大量生産するシステムをすでに作り上げていました。そんな技術者集団が鉄砲作りに取り組んだからこそ、鉄砲は短期間に国産化できたのです。

問4 ③ 50%
なんと「50%」です。鉄砲が日本に伝わってから約50年後には、日本は世界の50%の鉄砲を所有する世界最大の鉄砲大国になっていたのです。

種子島時堯に命じられて鉄砲製作に挑んだのは、刀鍛冶の八坂金兵衛でした。しかし鉄砲を国産化するには大変な苦勞がありました。この「プロジェクトX 戦国時代版」の続きは、次号で掲載します。

日本の技術力の高さは、今に始まったことではありません。300年も400年も昔から、世界一流の技術力を持ち続けているのです。それこそが、日本の底力であり、世界が恐れる部分でもあるのです。ぜひこれを子々孫々まで伝承して行ってほしいと願います。

7. 弊社の近況

10月24日に西条商工会議所にて、セミナーを開催しました。タイトルは、「中国から売ってくださいと言われる工場に変わる!」 与えられた図面に従ってつくる仕事から、こちらから顧客に提案し、単価の高い仕事が取れるノウハウを紹介しました。

8. 編集後記

今まで上司、先輩、取引先と多くの方に大変お世話になり、そのおかげで現在の私があります。そのご恩を、中小製造業が元気になるお手伝いをする事で返していきたいと思えます。そのため皆様の役に立ち、読んで楽しいもの造りの情報を、4回/年のペースで発信していきます。今後不要な方はお手数ですが下記通信欄に、社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。他に購読を希望される方は、メールにてご連絡をお願いします。他にブログ、フェイスブックでも情報発信していますので、興味のある方はぜひご参照ください。

最後まで読んで頂きありがとうございました。

通信欄

株式会社もの造りコンサルティング 代表取締役 照井清一
住所 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1 TEL 080-3612-0707 FAX 0564-52-5364

Email: terui@mono-con.jp

ブログ: <http://ameblo.jp/se-terui> フェイスブック: <https://www.facebook.com/se.terui>