

「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20号」を発行させていただきました。

本号は、「攻めの品質 高品質を武器に」「品質とコストの両立」に関する情報をお届けします。

◆ 経営層が見ている品質

「ODM/OEM/EMSを効果的に活用し、経営成果につなげる」

日本のモノづくりは新しい局面を迎えている。例えば、
・グローバル化、低価格化の加速による、製造工場の新興国へのシフト

・日本市場の縮小に伴い、マーケットを海外に求める企業の増加
・開発設計機能の新興国への移転の開始

などである。企業によっては自社の製造工場をあきらめ、新興国の製造専門メーカーへの製造委託(EMS: Electric Manufacturing Service, OEM: Original Equipment

Manufacturing/Manufacturer)の活用、一部の設計委託(ODM: Original Design Manufacturer)の推進を加速させている。

こうした委託は商品ラインナップの拡充、新興国向け商品の安価な設計・製造の実現というメリットがある反面、自社の設計力、生産技術力、品質保証力を低下させる恐れがある。

最近、電機系企業において、若手設計者の主業務が要求仕様書の作成や委託先の進捗管理となった結果、技術的なスキルを無くしてしまったとよく聞く。ベテラン設計者はEMSの生産技術、開発購買、量産立ち上げのサポート、トラブルシューティングといった業務を抱えているため、新規商品の開発に携わる時間が大幅に減ったという話もある。

新興国のOEM/EMS/ODMは必ずしも技術力が高いわけではない。多少のフォローアップ業務はやむを得ないが、新規商品の開発力・技術力が落ちるとは元も子もない。これでは本末転倒である。

OEM/EMS/ODMを活用し、経営成果、品質低下を防止するためにはOEM/EMS/ODMマネジメント、体制、人材を組織的に強化する必要がある。

そのためには、

- ・自社と委託先がWin-Winになるための契約作り
 - ・委託先との開発プロセス/QMSの連動
 - ・中長期的なアライアンス計画
 - ・コア技術以外の積極的な技術支援・開示
 - ・開発設計スタート段階からの協調V字評価計画
- といったことが求められる。

これらのマネジメント施策とコストメリットのトレードオフの推進をマネジメントすることによって、経営成果に直結すると考える。あわせて、自社、委託先を対象として、こうしたマネジメントを推進できる人材を中長期的に育成することが求められる。

経営層にはOEM/EMS/ODMは諸刃の剣であることをぜひご理解いただきたい。

(JMAC シニア・コンサルタント 野元 伸一郎)

◆ コンサルタントの視点

「品質情報を可視化する」

品質レベルの向上にあたっては、品質情報の活用は不可欠であり、情報体系の整理が必要となる。よく目にするということとして、情報システムの導入により品質情報の統合化・見える化、即時共有化を図るというものである。しかし、以下のようなステップを踏まなければ、有効に活用しきれないと感じている。

品質情報は開発、設計、生産、販売、消費(顧客)、アフターサービスなど、製品・サービスのライフサイクルの全般にわたって、それぞれに存在している。こうした情報を必要なときに、検索、追跡できるように一元的に管理し、活用できる仕組みがあれば、再発防止や品質コストの削減を図ることができる。

多くの企業が品質情報の重要性を理解している一方で、どこに、どのような品質情報が存在しているかが一覧として整理されず、実態としての全体像を正しく把握している人もいないといった状況をよく目にする。そうした企業では、品質情報の蓄積、更新、伝達(共有)が上手く機能していない。

結果、たとえば、「工場で作り難い設計であるにも関わらず次の製品開発でも解消されていない」、「開発者は自分の知っている情報ソースの範囲内で顧客の情報を収集しているため、顧客の要求事項を捉えきれない」といった問題や、部門や担当者によって品質情報に関する問題、課題認識が異なるため、改善の納得・合意に時間を要するといった問題が発生する。

品質情報の実態把握と整理にあたっては、最初に品質情報の種類を再定義、再設定する必要がある。品質情報とは顧客からのクレーム情報や、開発、設計、生産時に発生した不具合情報だけでなく、法規制や基準・規程類など顧客要求を満たすために全組織において遵守すべきもの、それらの遵守状況や実施結果を確認するための記録類、品質方針や品質中期計画、年度計画など自社の品質レベルの維持・向上のために計画的に実施するもの、ノウハウ・知見など他部門と共有するものなどがあるため、しっかりと定義が必要になる。次に、品質情報の受発信部門と担当、受発信方法(メール、電話など)、属性(受発信の頻度、タイミングなど)に関する現状を把握し問題点を整理する。以上を踏まえ、品質情報体系、品質情報把握・活用のあるべき姿を描き、実行に移すことが重要である。

情報システムの導入により品質情報の統合を図ることは重要だが、どこに、どのような情報が存在するかが一覧化されるだけでも、品質問題の解決につながる。情報システムなどツールの整備ありきでないアプローチも検討いただきたい。

(JMAC コンサルタント 師田 和子)