

演題 「ブラジルでの企業指導」
小企業5社の生き残りへの道

(有)エクスペクトコンサルティング
代表取締役 廣江尚成

1.指導先企業等概要

1-1.依頼元

JODC(海外貿易開発協会) 構造改革支援型 長期専門家派遣 1年間
指導期間 2000.2.22~2001.2.21 (現在継続指導再申請中)

1-2.指導先企業

(1)5社の企業概要

直接の指導先企業

QC社、ECCOS社、Arita社、Fujii社、CIDADE NOVA社 計5社

5社概要

業種	機械加工(4社)、プレス・塗装(1社)
従業員	15~100人(内30~50人が3社)
売上	1500万~2億円
製品	自動車およびオートバイ部品 農業用トラクターおよび建設車両部品 その他ベアリング、エヤコン、産業機械補修部品
取引先	自動車部品メーカー(BorgWarner, ZF, Dana) オートバイメーカー(Honda, Suzuki,) 農業用トラクターメーカー(Yanmar) 建設車両メーカー(Komatsu) 一般製造業(FAG,その他)

(2)指導先所在地

サンパウロ州インディアトゥーバ市 4社、隣市サウト市 1社

- ・インディアトゥーバ市 サンパウロ市の西 約120km 丘陵地、人口約13万人
- ・同州には自動車メーカーが多い関係で、高速道路沿いに小規模の工業団地が多数あり、自動車部品関係の企業が多い。
- ・隣街カンピーナス市は100万都市で、野口英世博士の研究所があった。
- ・インディアトゥーバ市にはトヨタ自動車が、又60km先にホンダ技研が進出している。

1-3.背景としてのブラジル経済と経営環境の変化

(1)ブラジル	国土 日本の23倍、人口 1.6億人 多人種国家、貧富差大、1990年民政移管、言語 ブラジルポルトガル語、
---------	--

	人種的にも経済的にも「ヨーロッパ・アフリカの庭」の感じ
(2) 12年前までは超インフレの閉鎖経済	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の年間収支は直近の1ヶ月の収益で決まるため、経営計画は役に立たない。 ・この時期は借金で材料や部品を買いあさればぼろ儲けができた。 ・競争原理は全く働かず、経営能力不要の時代
(3) 現在は経営能力が自社の生き残りを左右する時代	<ul style="list-style-type: none"> ・市場開放と経済政策の成功でインフレを克服 ・この間市場経済の急激な変化に対応できなかった中小企業の60%が資金・技術・管理・後継者の問題で倒産したと聞く ・その後ブラジル経済の拡大と国際化で、ヨーロッパ系の製品メーカーが多く進出し、メルコスール共同市場が誕生 ・小企業にもISO 9000の認証取得要請は勿論、品質・コスト・納期で下請部品メーカー間の競争も激化している。 ・更に取引のIT化が始まっている。
(4) 小企業の現状	<ul style="list-style-type: none"> ・小企業の経営者の中にはこの変化を明確に意識しておらず未だ10数年前の経営意識から抜け出していない経営者も多い ・経営計画どころか生産計画もなく、毎日目先のことに追われて、行き当たりばったりのやり方の企業も多い。 ・企業体質が弱く、市場の変化に適合できない企業は生き残りが難しい。

2. 企業指導内容概要 (5社に共通事項を中心に説明する)

2-1. 予備診断、事前調査の結果

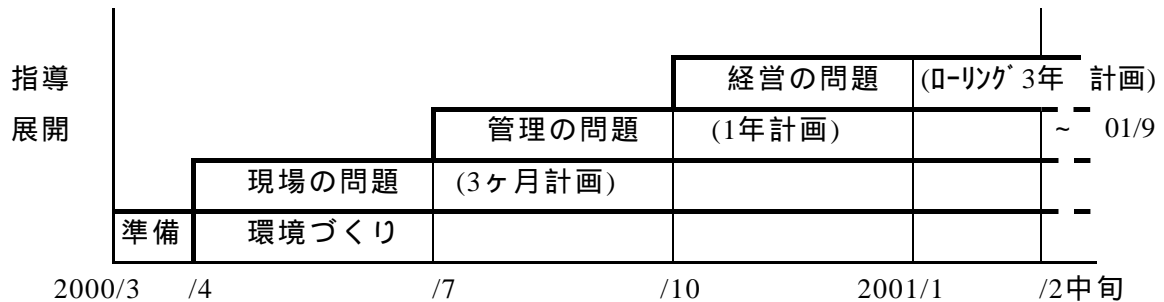
(1) 指導要請内容	各社共通の要請事項は、加工上のトラブルの解消や段取り替え改善による生産性30%向上など目先の問題解決が主である。
(2) 診断結果	現場では不良や納期遅れが日常的に多発しており、経営者は毎日後追いの仕事に追われている。企業の成長に伴う組織の形成、管理責任の明確化など企業として必要な基礎的なものができていないため、何をやってもその場限りの対策で終わっている。
(3) 問題点	要請された項目の指導をしても競争力を向上させることは難しく、更に企業の生き残りにはつながらないことが判明した
(4) 要指導範囲	技術を含む広範囲の企業指導、企業の健全な基礎体質づくりが必要である

2-2. 指導項目と指導スケジュール

指導項目	主な指導内容
環境づくり	・企業の改善と改革のための経営者の意識改革、改善の環境づくり
現場の問題	・自主的自発的改善活動の仕組みづくり ・ 3S 5S 運動展開

	・現場改善手法 ・加工原理、最適加工条件の知識
管理の問題	・管理の重要性の理解 ・管理体制の整備と管理水準向上活動 ・各種管理技術
経営の問題	・経営計画の重要性の理解 ・経営管理水準の向上 ・生き残り戦略を含む経営計画作成

指導項目と指導スケジュール



2-3.指導のポイント

環境づくり	労使対立 人間性尊重の経営、相互信頼、全員の参加と協力
現場の問題	命令方式 グループによる自主的自発的改善活動の定着
管理の問題	人件費増加・管理不要 受注契約を守るための管理体制の整備、 管理水準向上による競争力強化
経営の問題	先行き無関心 3年後に生き残るには経営者の生き残り戦略が必要 自社の関心分野で有望な事業分野を発見し、積極的に 生き残りのための手を打つ。 低い経営者能力 自己革新による気付き、経営者本来業務理解と 実践

指導上特に工夫したこと 5社それぞれの受け入れ能力に応じた指導
5社合同行事の積極的活用(活動見学会、成果発表会)

2-4.合同見学会・勉強会・成果発表会等開催

(1)合同見学会 (6回開催)	各社の現場の改善グループは、3ヶ月単位で改善活動を展開し、1.5ヶ月に1回の割で合同見学会を6回開催した。
(2)合同勉強会 (2回開催)	各社の管理者およびスタッフを対象に、各社の事務所を見学して事務や技術業務の勉強会を2回開催した。
(3)合同成果発表会 (グループ3回開催、 スタッフ2回開催)	現場の改善グループおよび管理職・スタッフの活動の合同成果発表会を3ヶ月毎に開催した。現場改善グループの成果発表会は3回、管理職・スタッフの成果発表会は2回開催した。
(4)経営者成果発表 (1回開催)	指導終了前に経営者の成果発表会を1回開催した。

2-5.指導成果

(1)数値成果

・売り上げ	20～80%増加（生産能力向上と営業活動による受注増）
・利益	赤字からの脱出～40%増加
・コスト(金額)	5～70%低下
・人稼働率	50%代 70～90%代に向上

(2)定性効果

・経営面	経営の進めるべき方向が見えてきた
・管理面	管理項目・担当者・管理方法の明確化で管理水準が向上
・組織風土	社内雰囲気明るくなり、協力が得られる
・コミュニケーション	コミュニケーションが良くなり、悪いことを隠さず話し合える

2-6.今後の課題

- ・現場問題の自主的自発的解決能力はある程度定着したが、更に**活性化努力**が必要。
- ・管理の問題は管理組織の整備と管理項目の選択に取りかかった段階であり、初期効果は既に出ているが、**自社に相応しい管理体制の整備に向けて努力が必要**である。
- ・**生き残りの問題は必要性を理解した段階で、具体的にはこれから着手する。**

指導先5社は、上記状況から引き続き指導が必要であるとして、**継続指導**を受けるための再申請書を提出している。

3.その他の指導支援活動

(1)発注元企業や同業者等への指導	160名の歯車会社 現場の問題を中心に半年間指導実施 企業診断を数社実施 (直接指導した5社へは多数の企業経営者が見学者に来た)
(2)関係指導機関への支援活動	地域経営者工業連盟(CIESP,FIESP)の活動への協力 従業員福祉支援機関(SESJ)での指導員への講演実施
(3)市や職業工業学校などへの協力	インダイアツーバ市積極的に誘致している工業専門学校(CEPIN)への協力
(4)日本人会など地域社会への協力 セミナーテーマ	インダイアツーバ日伯協会でセミナー開催 経営者が多いので経営者の生産性向上を取り上げた。 「仕事の正しい取り組み方と時間の上手な使い方」(演習含む)

4.海外指導での留意事項

(1)指導に関すること(海外指導に限定されないが、特に留意すべきこと)

・指導要請内容と真の問題点のズレ	問題存在可能領域に対する 仮説の立案および指導前準備 が必要である。
・製造業での管理技術の重要性	製造技術を加工原理・生産技術・管理技術の3つに分けた時、 企業問題の80%以上は管理技術の問題 である
・コンサル能力が問われる	上から下を見た指導は嫌われる。相手の受け入れ能力に応じて彼らが今直ぐできることから指導することが肝要 である。 改善・改革のお手伝いに徹する。
・指導の視点	3年後の企業の生き残りを考えて、 社長の立場に立った指導 が必要である。

(2)海外裾野産業振興支援における指導

・相手国の支援要請内容と支援の型	資本進出型(資金+技術)>技術提携型(技術移転)>技術指導型(技術・管理力向上)の3つの支援の型がある 技術指導成立の条件は、先方に技術が既に存在していて競争力がない場合 である。
・自動車部品産業の場合の振興支援と指導	政府の振興方針確認 自動車メーカーの方針確認 自動車部品工業会方針確認 個別企業指導に入る

(3)海外指導特有のこと

・3つの視点から問題を捉える	中小企業に共通の問題 その国特有の問題 国際的問題 に分けて対応する必要がある。
・改善や改革の進め方	海外では改善も命令方式が一般的 である。ある程度は前進するが定着しないことが多い。 先方企業が納得して受け入れられる進め方が成功のカギ を握る。

(4)企業倫理や職業倫理に関すること

・企業秘密に属する情報や技術資料提供の要請	新規国産化で製造者メリットの大きい製品では、企業秘密に属する情報の提供を公然と要求してくるところ(国、企業)がある。先方企業(担当者)に 企業倫理に触れるとの認識がない 。コンサルタントとして 最初に決然たる態度で臨むことが肝要 である。
-----------------------	---

(5)危機管理について

・事件や事変の発生、事故発生、日常の犯罪	予め想定してなかったリスク、想定限度を超えたリスクには慌てさせられ、損失や犠牲も大きくなる。
----------------------	--

日常生活上のトラブル

予めリスクの洗い出しと、予防・回避・軽減・移転・分散などのリスクコントロールの手法が役立つ

以 上