

## モノづくり雑感

愛知電機株式会社  
取締役社長

山田 功

Isao Yamada  
Aichi Electric Co., Ltd.  
President

「マーケティングと電力事業」をテーマに卒論を書き、電力機器を製造して電力会社と関係が深い電機メーカーに1967年に入社した。そろそろ40年経つが、以下はその間、主に海外、営業、企画、管理畑を歩んできた事務屋の体験的モノづくり雑感である。

入社した頃、会社は多角化を進め回転機部門に力を入れており、タコグラフの製造現場で研修を受けた。特許庁長官賞をもらうほどの優れた製品であったが、生産上の歩留りが悪く、良品だけを選んで納入するという有様だった。納入先の一つは、品質管理で有名なN社であり、問題が多いので色々な部門の人がたびたび来社され、指導にあたられた。N社の改善策は、部品を一点一点洗い直して精度を高める一方、「不良品を次工程に送らず」を目標に作業を標準化するものであった。すると、あれ程不良で悩んでいたラインが劇的に蘇生した。その余りの変化に、企業のモノづくりには大変な差があることを実感した。不良に対して、原点に戻り徹底的に原因を調べて手を打つ大切さを新入社員の時に学んだ。

モーターを応用した台所用小型電化製品の輸出を伸ばしていくことになった。これらの製品は十数種類にも拡大し、円高で終結を迎える1986年まで続いた。中でも電気缶切機はOEMビジネスとしてアメリカの電器メーカーであるW社を主に、世界に向け18年間で1200万台近くを売り上げた。W社との付き合いで、台所用製品は「one more futureとeasy cleaning」が開発の基本コンセプトであると教えられた。この考えをもとに、それまでアメリカ市場で売られていたアイスクリームメーカーのデザインと仕様を一新して開発したところ爆発的なヒットとなり、1ヵ月1万台販売の予測が、1ヵ月10万台にも伸びた。事前のマーケットリサーチをしっかりとやって、製品開発では何を狙うのか、どこをセリングポイントとするかのコンセプトがいかに大事かを知った。

オランダの有名企業P社ともコーヒーミルなどの製品で取引をしたが、品質管理を徹底することとブランドを守るということに対する強い姿勢に圧倒された。製品は山間部にある関係会社で製造したが、品質協定書を作成する際に、「この海拔では、モノづくりにどんな影響があるのか」と、想像もしなかった質問を受け、



度肝を抜かれた。ブランドのロゴの印刷には格別うるさく、運搬に使用するカートンボックスへの表示さえも数ページにも及ぶマニュアルのもとに厳しく管理され、例外は一切認められなかった。

1986年頃、まだトヨタ生産方式が今のように普及していなかったが、P産業教育センターのY所長の存在を知り、指導を受けることになった。モーターの製造ラインでは、ベルトコンベアーの撤去や多工程持ちを取り入れることになった。変圧器部門は、「在庫は悪だ」と在庫の多さを指摘された。納期のかかる部品だけ手持ちを多くして、他の部材は必要なものだけを用意し、余分なものをつくらぬよう指導を受けた。在庫はメーカーの力の結集であるということ強く認識した。

ハーメテックモーターを生産するため、1964年にアメリカのE社と技術援助契約を結び、同時に合弁会社を設立して2002年まで38年間その関係を続けた。E社は、アメリカの電子部門でG社に次ぐNo.2の企業だが、投資効果の判断で、日本は競争をアメリカは収益を重視する点で絶えず意見が異なった。しかし、成熟産業でも成功は可能であり、むしろ成熟産業には他にない経営的に見て有意義なメリットが多いという彼らのモノづくりについての主張には共感を覚えた。

先日、鉄鋼メーカーの製鉄所を見学する機会があった。広大な敷地、大規模な設備や装置、省力化とコンピューター化されたオペレーションには目を見張るものがあつた。その製鉄所の一隅でわが社の大形トランスが黙々とその役目を果たしているのを見て、メーカーの責任の重さとモノづくりの喜びを感じた。

今回は、本業の主要製品である電力会社向変圧器、制御機器等とは別の話となったが、本質的にはモノづくりは同じであり「よい物を創る、よい人を創る、よい関係を創る、価値ある会社」を経営の理念としてメーカーの本分を極めていきたいと思っている。

最後に、私が共鳴した考えを本の中から抜粋して紹介させていただき、終りとしたい。ひとつは、「マーケティングの革新」(T・レビット 著)の中の『企業の基本目的は顧客の獲得と維持』の考えであり、もう一つは、「日本のもの造り哲学」(藤本 隆宏 著)にある『戦略を理解する技術屋』と『技術者と有意義な対話のできる事務職屋』の必要性の主張である。