

# コンサルティング事例レポート

NECパーソナルプロダクツ様 / 品質改革の取り組み

## 品質改革の取り組みを推進し、品質改善を実現

NECパーソナルプロダクツ株式会社は、パソコン事業の品質改革を実行するにあたってケンブリッジとパートナーシップを組んで取り組みを推進、品質改善を実現しました。



NECパーソナルプロダクツ 村上氏

**NEC**  
NECパーソナルプロダクツ

### パソコン国内No.1シェア

NECパーソナルプロダクツ株式会社は国内No.1シェアを誇るNECのパソコン事業のほか、各種情報端末機器の受託開発・製造を担っている。NECパーソナルプロダクツ株式会社は「人と社会に最善の解を。」(The Best Answer for the People & the Society)を経営理念に掲げ、生活者視点に立ち、高い技術力を備え、使う人の使い勝手を最大限に追求した商品とサービスの提供を通じて、人と社会が求める最善の解を提供する企業をめざしている。

### 品質改革に着手

パソコン事業をとりまく環境は厳しい。世界的に進む低価格化に加え、ユーザーニーズの変化は激しさを増す。また、NECパーソナルプロダクツ株式会社（以下、NECP）の内部環境を見れば、グループとしての大規模な構造改革を実施する中、事業を継続しなければならないハードルもあった。品質が事業の生命線と見たNECPは2004年、品質改革に着手。サービス向上とともに保守費の効率化を狙い取り組みを開始した。

品質に対する取り組みの範囲は広い。様々な部門、多くの社員を巻き込む活動を進

めるためには、やらなければならないことが数限りなくあった。

NECPはパソコンに関する電話相談窓口「121コンタクトセンター構築」など以前からケンブリッジとの接点があったが、その推進力や具現化能力を期待し、開発・生産拠点である米沢事業場の品質改革の支援をケンブリッジに依頼した。

### あらゆる領域において取り組みの推進力に

ケンブリッジは品質改善活動の事務局支援を皮切りに参画を開始した。この活動は

事業部500人参加の小集団活動であったが、現業を持ちながらの活動であるため、どうしても忙しさの影響を受ける。そういった環境の中、ケンブリッジは事務局の一員として形式的な進捗管理だけに留まらず、活動を進める各オーナー部門への働きかけや課題の収集、必要があれば具体的な検討に参加するなどの小回りをきかせ、少しずつ各オーナー部門の巻き込みと推進を進めていった。ケンブリッジが事務局支援として携わったのは約1年半であったが、設計・生産あらゆる分野での品質向上を実現した。

活動の範囲は事務局支援から個別施策の支援へ広がった。NECPは海外バンダー

# コンサルティング事例レポート

に対し開発・生産を委託しているが、さらなる品質向上のため、対ベンダーとの接点になる業務について再整備・再定義することとなった。

この取り組みに対してケンブリッジは支援を開始。事務局として小回りをきかせるだけでなく、マニュアルの制作そのものも実施し、第一版完成のエンジンとして機能した。ケンブリッジの支援後、マニュアルの業務活用が開始されただけでなく、この第一版をもとにNECPで内容を増強し続け、最終的にはA4英文約1,000ページもの業務マニュアルを作り上げた。このマニュアルは会社間の責任分担明確化、認識の齟齬によるロスの削減など、大きな効果を出している。

ケンブリッジの価値はファシリテーションだけに留まらない。NECPでは従来よりパソコンの故障発生予測手法の改善が求められていた。専門的知識が求められる領域ながら、ケンブリッジが支援を開始。従来行っていた手法の問題点を洗い出し、

改善手法を提案。過去数年間にわたる実データの突合せによる検証までを手早く実施し、新手法による予測業務開始を実現した。新たな手法は予測精度向上に寄与し、現在では予算管理・保守部材管理など様々な業務の前提として機能している。

さらに取り組みは事業部間スキームまで広がる。NECPでは責任分担が事業部をまたがる保守部材の管理スキーム見直しに着手。タスクフォースの実行部隊としてケンブリッジがまたしても支援を開始。タスクフォースの先頭に立ち、事業部間の業務ルールと役割分担を明確化し、新業務プロセスを構築。また、該当保守部材の新たな在庫予測手法を確立するとともに、ERPパッケージと連携する簡易システムの構築を短期に実現した。業務は新スキームへスムーズに移行し、より確実に保守部材の欠品を防止するとともに、棚卸の圧縮を実現した。

ケンブリッジは関連部門を適切に巻き込み、win-winの関係を作り上げ、合意を積

み重ねながら進めるファシリテーションの手法を確実に適用するだけでなく、専門知識のキャッチアップにより具体的な問題抽出や問題解決までにも踏み込み、領域によらず成果を出すことに成功した。

現在でもケンブリッジは「フィールドサポート業務改革プロジェクト」の支援を実施中。故障や問合せの対応に関わる業務ルール・業務プロセスの再構築とともにITシステムの刷新を進めている。

## プロジェクトオーナーの強い意志、ケンブリッジの実行力

取り組みの成果、およびケンブリッジのコンサルティングについて、プロジェクトを統括した村上文紀氏は次のように語る。

「コンサルとの二人三脚においては、NECPとしての意志をきちんと伝えることが大事。プロジェクトオーナーとしての強い意志と、ケンブリッジの実行力、双方が揃ったことにより結果につながった。ケンブリッジなくして推進しえなかった施策はいくつもある。」

## 品質改善に終わりはない

今回の取り組みにおいて一定の成果を上げたNECPはパソコン国内シェアトップを維持するだけでなく、日経パソコン2007年8月27日号掲載の2007年版パソコン満足度ランキングでは、次回購入時の同一メーカー選択率で1位を獲得。しかしながら、より高いレベルでの課題が次々と見えてきているのが現状である。品質改善に終わりはない。NECPはさらなる顧客満足を目指す。



ケンブリッジのセミナーで講演する村上氏