

第6章 「社内なんでも屋」として 複数プロジェクトを推進

—Huf Japan 株式会社 平川 奈々 氏



林 栖
埼玉県中小企業診断協会

Huf Japan 株式会社（フーフジャパン）は、ドイツにある自動車部品メーカーの日本法人。本社は創業110年以上になるが、日本法人が立ち上がったのは2007年。東京都・京橋にオフィスを構え、社長以下エンジニアを中心に10名で部品設計や技術サポートを行っている。

同社は、自動車のドアハンドルやキーセットに特化した開発・製造会社として世界中の自動車メーカーに部品を提供している。フォルクスワーゲン、BMW、テスラやトヨタ自動車など名だたる企業が主要顧客である。

海外の設計者との会話は通常は英語であるが、同じ日本人なら日本語でのやり取りのほうが伝わる。そのような背景から同社が設立された。シニアエンジニア職でありながら、営業から経理、財務までマルチに活躍している平川奈々氏にお話を伺った。



Huf Japan の平川氏（画像提供：Huf Japan 株式会社、以下同じ）

1. 専門性の限界を感じ資格取得を決意

(1) エンジニア職という専門性

平川氏は大学の航空宇宙学科卒業後、航空機内装メーカーに設計者（エンジニア）として入社した。在籍期間に担当した航空会社は10社以上。約14年間設計・コンセプト開発を中心にさまざまな業務を経験した後、現職である自動車部品メーカーに転職する。

入社後3年間ほど、取引先である日本の自動車メーカーの開発・設計部門、メーカーの海外現地工場、同社海外製造拠点の3者間をつなぐ「ブリッジエンジニア」の仕事に携わった。

(2) 単一的から複合的へ、視点の転換

「エンジニアのスキルだけでは足りない」と平川氏は前職でエンジニアとして専門性を極めていく中、いつしか単一的視点の限界を感じるようになった。新製品の設計提案は、機能面だけを押しでも採用されにくい。製品自体の収益性や設備投資の必要性など、複合的視点から検討していく必要がある。その気づきから診断士試験の勉強に興味を持ち始めた。

「ちょうど出産時期と重なり、すぐに資格取得には動けませんでした」。平川氏は、少人数企業の同社への転職を経て、エンジニア業務以外にも幅広く業務を担当する中で、知

識の拡張の必要性を実感し、将来に向けて勉強するチャンスととらえ、受験を決意する。

(3) 夫の育児協力を得て、ストレート合格

試験の1年前から資格学校に通い、計画的に学習を進め、2021年1月に見事にストレート合格。その後15日間の実務補習を受け、診断士登録を果たした。

「受験期間、子どもが小さかったのですが、夫が協力的で育児を頑張ってくれました」と平川氏は笑いながら話してくれた。

中小企業診断士の知識は、普段の業務にも十分に生かされている。資格取得後、経営全般にかかわる仕事に積極的に手を挙げ、中期経営計画策定をはじめ、総務、経理、人材育成にも取り組んでいる。

2. 社内外を巻き込みプロジェクト主導

(1) 自動車業界を取り巻く外部環境の変化

今、自動車メーカーは100年に1度の変革期といわれている。コネクテッドカー、自動化、シェアリング、電気自動車の台頭などCASEといわれる技術革新が急速に進み、外部環境が大きく変化している。ドイツ本社から「会社を変革させていこう」というメッセージが発信されたのが、新型コロナが感染拡大する少し前である。

自動車メーカーは部品の設計と製造を外部に委託し、自社で完成車を組み合わせる構造になっている。これまで同社では、日本の自動車メーカーの海外現地工場に、同じく海外で製造した部品を納品していたが、ドイツ本社の方針により、それらの部品を日本に輸入し、自動車メーカーの日本工場に直接販売する話が持ち上がった。

平川氏は日本の自動車メーカーと同社開発製造拠点との橋渡し役を行うエンジニアとして、技術折衝、コスト・納期調整を行っていたが、「誰も経験がないから、私がやるしかない」と自ら手を挙げ、セールスエンジニア（技術営業）として活動を始めた。

(2) 経営法務の知識で輸入プロセス構築

積極的に提案した結果、日本の大手自動車メーカーでの部品採用が決定した。そこに、輸入体制の構築が問題として浮上した。

診断士試験で経営法務を学習したことがあるが、もちろん実務で触れたことはない。「どうやって輸入するのか見当もつきませんでした」と平川氏は当時の状況を振り返る。

信頼できる運輸会社が見つかり、8ヵ月後の輸入開始に向け動き出す。ゼロから情報収集し、難解な専門用語に悩まされながらも向き合った。会社が必要な許認可を持っているかを問われても、理解ができない状態であったが、良い意味で開き直り、運輸会社の担当者「また平川さんから連絡がありました」と驚かれるほど、質問攻めにした。

ほかにも懸念点があった。それまでは取引開始に際し、日本の顧客を同社の中国工場や部品管理倉庫に案内し、現地視察を進めていたが、新型コロナの感染拡大の影響から渡航がままならない状況に。「リアルができないならオンラインで対応しよう」と発想を切り替え、無事に輸入までの対応を終えることができた。



同社製品の自動車のドアハンドル

(3) 納品のオペレーションを構築

輸入が決まった後も苦労が絶えなかった。自動車メーカーは、どこもトヨタ生産方式を採用しており、納品ルールに合わせて、細かくコントロールできるオペレーションの構築が必要であった。

「部品が倉庫に30個あるため、全数納品します」というわけにはいかない。納品先から「今日5台車を作るので、午後3時に部品を5個だけ供給してください」と細かく指示される。要望に応じて必要量を柔軟にコントロールできるシステムを作る必要があった。中国からの輸入オペレーションをゼロから構築するため、納品先の指定運輸会社にも驚かれたという。時には怒られながら、時にはフォローし合いながら、一歩ずつ体制を確立した。

(4) 強い意思でプロジェクトを動かす

「海外の自社製造拠点から部品を輸入・販売するプロジェクトには、経験豊富な韓国人上司がサポートに入ってくれたのですが、途中から『私が出る幕はないから、平川にあとを任せ』と言い、フェードアウトしたのが面白かったです」

そう振り返る平川氏の笑いは、なかなか止まらなかった。細かく指示する上司の信頼を得られたのが、よほど嬉しかったようである。

今回の案件には、複数の社内外の関係者がかかわっている。同社中国工場の担当者、社外の倉庫担当者、輸出入のコンテナ船担当者、納品先顧客という構成である。

Web会議で活発に意見を出し合い、英語でディスカッションを繰り返した。「グローバルで社内外を巻き込み、自らプロジェクトを主導し、オペレーションを構築できたことは良い経験になりました」と平川氏は言う。

3. 社内複数プロジェクトを先導する

「今まで本社の方針を理解できないことが多く、それは海外との文化の違いとして考えていました。診断士資格取得を通じて、戦略理解、方針理解が進みました。俯瞰して全体を見ることもできるようになりました。さらに、世界のトレンドをとらえた状態で自社の方向性を理解でき、自身の仕事や動き方に良い影響を与えています」と平川氏は語る。

(1) 技術営業として原価計算で交渉力向上

国内大手自動車メーカーとの取引拡大に向け、営業アプローチを強化しているという。平川氏は技術営業として、自動車メーカーの開発設計担当者との交渉を担っている。

グローバル製造工場から前情報として部品の価格を把握する一方、財務・会計の学習知識を生かして、部品コスト内訳の把握、どのくらい値下げしてよいかの見極めができるようになり、値段交渉がしやすくなったという。対社内では、値段交渉のロジックを説明でき、交渉限界値の設定に役立っているようである。

最初から財務・会計が得意なわけではなかった。苦手意識を自覚しているからこそ、15日間の実務補習で財務・会計に取り組み、指導員に厳しく指摘されたおかげでそれを克服した。



Huf グループの取引先自動車メーカー

(2) 就労規則の改定を主導

財務・会計以外の知識もフルに活用している。2年前、ドイツ本社の方針転換に伴い、就労規則を改定することになった。韓国人上司からドイツ本社主導で作成したドラフトへのサインを求められ、内容を確認すると、日本の法律に抵触する記載だらけであった。

「中小企業診断士の知識がなかったらサインしてしまいました」と平川氏は言う。ドイツや韓国では普通のルールでも、日本では違う。問題となる記載は随所にあった。ここから診断士試験のテキストとのにらめっこが始まる。就労規則とテキストを交互に確認し、1つずつ問題となる記載を関係者にフィードバック。時にはテキストのキャプチャーを上司と共有し、

記載内容変更の交渉を行った。平川氏主導で内容を固め、日本側の就労規則を作り上げた。

印象に残る日本とドイツの違いについて聞いた。たとえば、有給休暇が余った場合、買い取りになっていたり、残業が8時間以上の場合、お金を出さない代わりに1日休みを与えるルールになっていたりするという。

(3) 税理士変更の対応を任命される

同社は業務改善の一環として、税理士を替えることになった。交代する際、業界では途中の資料を開示しないことが多いという。しかし、入れ替わる税理士間で十分に情報の共有がなされないリスクがある。そのため、正しく情報のバトンを渡すためのサポート役が必要と判断し、平川氏に白羽の矢が立った。

最初に、過去の財務諸表を全部見比べ、経理計上のルールの読み解きに取り組んだ。計上ルールを決め、財務データを再整理し、無事に次の担当税理士に共有できた。

不安がないわけではないが、実務補習で厳しく財務を鍛えてもらったおかげで「できるはずだ」という前向きな気持ちになることができた。

4. 企業内診断士として目指す未来

(1) 社内一のベテランが担う勤務環境整備

平川氏は入社してまもなく5年になろうとしている。社内では一番のベテランである。

「困ったことがあれば平川さんに聞く」が暗黙のルールになっているらしい。

直近ではメンバーが増え、上長として組織づくり、人材育成、働く環境改善に取り組んでいる。目標は誰が休んでも仕事が進む組織体制にすること。そのためには仕事分配のルールづくりや業務量管理、情報共有体制などの整備が必要である。まずはマニュアル作成を優先的に進め、仕事の平準化を図っている。

「エンジニア以外の目線を持つ人材を育成したいです」と平川氏は言う。自身が診断士資格取得によって、俯瞰して物事が見えるよ

うになった。専門職だけではない可能性をメンバーにもしっかりと伝えていきたいと力強く語ってくれた。

(2) 企業内でワクワクする仕事を

中小企業診断士として、企業内に所属するメリットは大きい。まず、業界の最新情報が漏れなく手に入る。特に変化の激しい製造業では、最新の情報が競争優位の源泉となる。また、給与をベースとしてもらうことで生活が安定し、興味がある分野の勉強に自己投資をする余裕が生まれると平川氏は考える。

仕事をするうえで「ワクワクするかどうか」も大事にしている。その考え方が、エンジニアにとらわれない、実質「社内なんでも屋」として多様なプロジェクトにかかわり、横断的に仕事をする原動力になっていると思われる。

取材の中で、会社から新たに求められる役割を、診断士知識を実践できる機会として前向きに考え、率先して取り組むことで成長につながっていると、力強く語っていたことが印象的であった。これこそが、企業内診断士が持つべき姿勢といえる。

理想は、「会社員での経験を生かして、中小企業がもっと輝く支援を行うこと」という。中小企業診断士としての自分の在り方に思いを巡らせながら話す平川氏の目は、しっかりと未来を見据えていた。

平川 奈々

(ひらかわ なな)

大学工学部航空宇宙学科卒業後、航空宇宙や自動車部品の製造業を経験。英語や異文化コミュニケーション能力が高く、海外との協業が得意。2021年中小企業診断士登録。



林 栖

(りん し)

大学卒業後、製菓メーカー、商社を経て、IT系企業に入社。年間300回以上中小企業向けの経営相談に対応。2021年中小企業診断士登録。

