私の歩み

コニカミノルタ顧問
大野　彰得さん　㊤

感性澄まして大きな仕事へ

ドイツに3回、延べ11年駐在

世界の繊維・アパレル生産で今、注目を集めるデジタルプリント。多様化する消費者ニーズにクイックに対応でき、環境負荷を抑えられるとして欧米や新興国でも導入が進む。世界に数多くあるテキスタイル専用プリンターメーカーで先頭集団の一角を占めるのがコニカミノルタだ。大野彰得は、同社のインクジェットプリント事業を黎明期から支え、「ナッセンジャー」を育て上げた。その歩みは、デジタルプリント発展の歴史とも重なる。

物議かもした新人時代

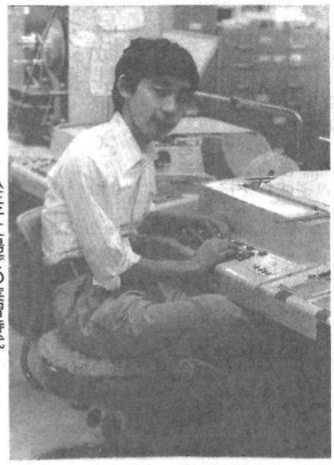
1977年に東大工学部を卒業し小西六写真工業（現コニカミノルタ）に入社する。

大学での専門は石油化学でしたが、写真が趣味というわけにも安易な理由で会社を選びました。入社式当日、人事部長に呼ばれ「君を理系で採用したが、事務系職場に行ってくれ。総合企画室といって、全社の将来を考える部門だ。若くて柔軟な発想が欲しい」とのこと。

もともとノリは軽い方なので、深く考えもせず「行きます！」と返事してしまいました。実際には、同期の化学系は4人が博士、20人が修士、大卒は私ともう二人の2人だけ。開発にいたノンポリ学生あがりがいきなり貢献できるほど甘い職場ではないとすぐに気付きました。

先輩方もプロ野球でいえば「軟式から転向した高卒ルーキー」といった風で、時間をかけて育てようという感じでした。他部署で活躍する同期の姿に焦りを感じることもありましたが、目先の事象だけでなく「全体像はどうなっているか」「今後も今の延長でいいのか」と常に自問する習慣は、このころの経験の賜物と思います。

実習配属された八王子工場では、その後一世を風靡する複写機の生産に関わる。



八王子工場での実習時代

おおの・あきよし　1953年生まれ。77年東京大学工学部応用化学科卒、同年小西六写真工業（現コニカミノルタ）入社。99年産業用インクジェット部門に異動し、2003年インクジェット事業統括部長、05年分社化と同時にコニカミノルタＩＪ社長、10年コニカミノルタホールディングス執行役兼務、13年のグループ再編に伴いインクジェット事業部長に。15年3月から現職。

配属するには実力不足と判断されたのが真相だと思います。

総合企画室は開発経験者や販売会社を立て直した人など、実戦経験を積んだ切れ者の集団で、昨日まで麻雀に明け暮れて要所をユニット化し、それまで24時間かかっていた組み立てを8時間にする画期的な製品でした。私がミニコンでシミュレーションし、「7月には2時間になります」と予測し、それが当たって大いに驚かれました。

また、従来は下請企業との工数を適当に決めていたところ、「課長、その見積もりは甘くないですか。計算ではその3分の1のはずです」と指摘して物議をかもしたこともあります。

81年には情報機器部門に異動。そこでのドイツ駐在は3回、延べ11年に及んだ。初めてのドイツ駐在は東西の壁が存在した冷戦下の西ドイツ、二度目はその壁が突如崩壊して統一を果たした時期、三度目は旧東独地域再建の負担に苦しみながらも、統合ドイツが新たなアイデンティティーを獲得していく時期。東西国境の検問を通過するときの緊張感や、壁が崩壊したときの高揚感は今でも忘れることができません。

ドイツ勤務を通じて学んだことは語りつくせないくらいあります。駐在当初、外語大を出た同期の横では、自分の英語レベルが恥ずかしくて電話も掛けられず、やむなく公衆電話から英国に電話したこともしばしば。

当時は商社との合弁でしたが、現地人を交えた会議でも商社マンの英語水準には遠く及ばず「しゃべれないなら会議に出なくていい」と言われ、屈辱の日々を過ごしたこともありました。しかし屈辱は成長のバネにもなる。二度目の駐在時には、現地市長や当局と工場用地の買収交渉を、ダンピング案件ではEC（欧州連合）委員会の査察担当官との交渉を仕切るまでになりました。今ではその商社マンに深く感謝しています（笑）。

実戦ドイツ語もかなり鍛えました。バーに行ったら隣客に、タクシーでは運転手と、列車のコンパートメントでも同室の客と話をする。海外で日本人は集団で固まりがちですが、あえてそれをせず、できるだけドイツ人の中に割り込みました。

根は〝関西人〟。片言のドイツ語を話すと周辺のウケがいいのに気をよくして話しかける、日本でいう「変なガイジン」だったでしょうね。また、販社があった英・仏・伊はもちろん、東西の壁が無くなってからは更に東進しチェコやポーランドなど東欧の人たちとも交流を持ちました。それを通じて欧州の多様性や複雑さへの理解を深めることができ、インクジェットの主戦場である欧州で仕事をすることになった今、その蓄積は大きな力になっています。

生産管理と物流重要性を知る

ドイツでは生産管理と物流を担当し、その役割の重要性を知る。

物流や生産管理は縁の下の力持ち的なポジションですが、実はオペレーションの重要なカギを握る。一見泥臭い仕事でも、「感性を研ぎ澄ませれば大きなことができる」―これは私の信念にもなりました。

ドイツ工場である時、将来の生産計画や在庫計画を販社に全面公開しました。それまで在庫確保を優先して多めに発注していた販社は「工場にはこの先も十分な生産と在庫がある」と分かり、発注をキャンセルして販社在庫は大幅に減りました。一方、私の居た工場の在庫は一時的に大きく膨らみましたが、それは生産調整で減らせばいい。結果として半年後に欧州の連結在庫は半減しました。おのおのが自分の立場の最適化を図っていては出来なかったことがあっさり実現できたのでした。

98年後半に帰国し、複写機工場の管理部に配属された大野はドイツの経験を持ち込んだ。

日米欧の主要な販社と関係工場のデータを月末締めの3日後には入手し、発注情報・生産計画と合わせて、これに分析を加え、関係者に発信しました。

しかし、これは意外なことにエリート集団の企画部門や営業部門の怒りを買うことになります。彼らは物流情報という宝の山は放置し、海外出張で販社の営業部門と会議を繰り返して手遅れなアクションを続けていた。それこそが彼らの仕事であり存在価値だったからです。

半年後に私は危険人物と見なされ、新規事業のインクジェット部門に飛ばされます。

（敬称略）