

2019/No.1

季刊情報誌 アサップ



産業競争力回復をお約束するテクノ経営

株式会社 テクノ経営 総合研究所

アサップとは、as soon as possible(できるだけ速く)の意味です

ASAP

TECHNO MANAGEMENT ECONOMIC NEWS



新年のご挨拶

企業インタビュー

新生・湯本製造部を目指して

品川リフラクトリーズ株式会社 東日本工場・湯本製造部

企業レポート

生産性向上活動の全国横展開を目指して

ホクト株式会社 静岡きのこセンター

コンサルタントコラム

最強の設計開発部門が利益を創る

Value Producing Management

VPM[®]

人、企業の価値最大化に貢献する

経営革新

能力開発

人材支援

新年のご挨拶

新年あけましておめでとうございます。
皆様におかれましては、
すがすがしい新春をお迎えのことと
お喜び申し上げます。



株式会社テクノ経営総合研究所
代表取締役社長 隅谷 稔

昨年の世界経済は、米国では着実な景気の拡大が継続し、欧州においても緩やかな景気回復の動きが持続しました。アジアでは、中国が比較的高い経済成長率を持続し、タイやインドネシアでも景気回復の兆しが見られるなど、世界経済全体は、総じて堅調に推移しました。また国内経済においても、雇用環境の着実な改善、個人消費の持ち直しや企業収益の改善、設備投資の緩やかな増加が見られ、比較的堅調に推移した年でありました。

さて本年は平成最後の年であり、同時に新元号による幕開けの年でもあります。この平成の時代、企業経営を取り巻く環境は大きく変化しました。技術革新による急速なインターネットの普及と、それに伴う政治、経済、文化におけるグローバル化の進展、更には国内外各地に甚大な被害をもたらした幾多の自然災害など、私たちのこれまでの価値観を一変させるような事象が連続して起きた、まさしく激動の30年間であったように思います。

そして今後AI・ロボティクス産業の発展により、あらゆるモノがネットワークでつながる「第4次産業革命」の実現に向けて、これまでにないスピードでグローバル化が拡大し、世界経済の不確実性はさらに増すことが予測されます。

このような変革の時代においても、私たちテクノ経営総合研究所では、しっかりと今を見据え、次代に向けた入念な準備と、イメージを具現化させる技術の鍛錬を欠かさず、常にお客様の想像を超える提案と実行力で、企業の価値最大化に貢献してまいり所存でございます。

本年も倍旧のお引き立てのほどよろしくお願い申し上げます。

2019年 元旦

現場を起点に、企業価値の最大化に貢献します。



経営視点で現場を企業の成長エンジンに変える。
「VPM®」は人の意識と行動を変革し、企業価値の向上を図る、
テクノ経営総合研究所独自のコンサルティング・メソッドです。

テクノ経営総合研究所の事業領域

【経営革新】

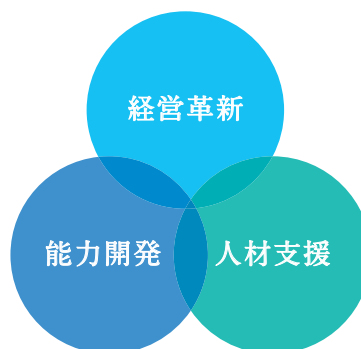
実践コンサルティング、経営革新セミナーなど、
現場の改善、企業価値の最大化に貢献します。

【能力開発】

技術セミナー、人材教育支援など、「知」の集積を
活用したサービスで課題解決に貢献します。

【人材支援】

人材紹介、再就職支援など、現場における人材
マッチング、シニア人材の有効活用に貢献します。



テクノ経営総合研究所の「強み」

① 働く人の成長に寄与する「アウトプット」の創出に貢献します。

すべての企業変革はそこで働く人の意識と行動によってもたらされるものです。私たちの役割は現場に「気づき」というモチベーションの種をまき、改革に挑む人たちが、勇気を持って進めるように道案内し、個々の成長の後押しをさせていただくことだと考えています。

② 4000件以上の現場から得た「知」の集積を活用します。

私たちテクノ経営総合研究所には、これまでの日本やアジアにおける4000件以上の指導実績があります。多種多様な現場、豊富なコンサルティング経験から得た知識、ノウハウをプロジェクトごとに結集。お客様の課題解決、目標達成に向けて、価値ある「知」をご提供します。

③ 専門性と多様性から生まれる「チーム力」で貢献します。

私たちのコンサルタントは、様々な業界で経験を積んだスペシャリストです。経営全般に関するコンサルティング力と、それぞれの領域における専門性。この2つの力を兼ね備え、その一人ひとりがチームとなることでシナジーを発揮。斬新かつ確度の高いソリューションをご提供します。

テクノ経営総合研究所のグローバル・ネットワーク



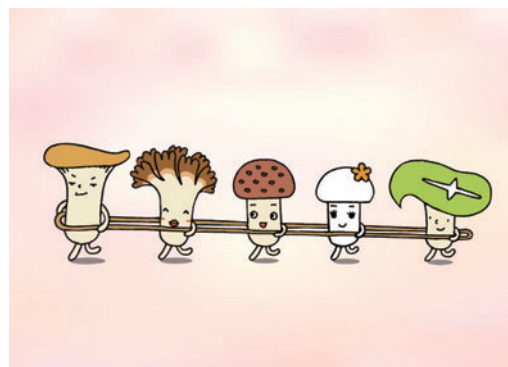
グローバル経済におけるアジアの影響力は今後ますます拡大し、2030年には、GDP、人口、技術投資などあらゆる面でアジアが欧米を上回ると予測されます。テクノ経営総合研究所では、ASEAN、中国などアジアを中心に海外におけるコンサルティング事業を展開し、対応エリアも順次拡大させています。海外工場の立ち上げから、文化や言葉の壁を越えて価値観を共有するための風土づくり、さらには、現地ワーカーの強化やマネージャーの育成など、海外での事業展開に即した多様なテーマにお応えし、企業変革を支援します。

生産性向上活動の全国横展開を目指して 静岡きのこセンターにおけるモデルセンターの構築～ ホクト株式会社

「きのこのこのこ げんきのこ♪」スーパーマーケットの野菜売り場で流れる「きのこの唄」。楽しげなメロディに惹かれて、エリンギ、まいたけ、ぶなしめじなどを買い求めた経験がある方は多いのではないだろうか。2002年の社名変更に伴い制作されたこのCMソングはホクト株式会社の企業認知拡大、さらには幅広い層における健康食材としてのきのこへの親近感醸成にも大きな貢献を果たしたと思われる。

1964年の設立以降、きのこの研究・開発・生産・販売を一貫して手掛ける日本唯一の「きのこ総合企業」として、独自の基盤を確立してきた同社では、更なる発展を目指して、きのこを使用した加工食品事業への取組や、北米・アジア市場への販路拡大等グローバル展開も推進し、世界的な視野に立って挑戦する研究開発型企業を目指している。

今回の企業レポートでは全国のきのこセンターでの横展開を目指した、ホクト株式会社静岡きのこセンターにおける生産性向上の取組について、2018年11月に行われた「中間発表大会」の内容と共に紹介する。



公式キャラクター「きのこ組」



静岡きのこセンター外観

01 改善活動導入の背景

ホクト株式会社では、より新鮮なきのこを届けるため「消費地生産」にこだわり、全国20拠点、32センター（平成30年6月現在）を設立し、生産力強化と輸送距離、流通時間の短縮を図っている。その中であって全国横展開のモデルセンターとなるべく、昨年よりコンサルティングを導入し、生産性向上に向けた改善活動を実施しているのが、静岡きのこセンターである。

この活動のキーマンで、全国横展開の伝道師的役割を務められている静岡きのこセンター生産本部 第六生産部 部長の山口氏によると、静岡きのこセンターで改善活動がスタートした経緯は、山口氏が弊社コンサルタント沢柳のセミナーに参加したことが起点となっているとのこと。セミナーで接した沢柳の現場や

実際に即した考え方は、山口氏がこれまで受講された研修やセミナーにはなかった新たな視点であり、この改革の方法論をぜひ生産部門に導入したいとの思いから、静岡きのこセンターでテクノ経営の『1日工場診断』を受けることとなった。

その結果コンサルタントから提示された内容は、生産部門共通の課題である設備老朽化によるトラブルについて、調整ではなく基準に合わせることでトラブルを削減でき、基準をしっかりと決めることで技術伝承も図っていけるという提案であった。山口氏はこの改善策を導入し、将来的に全国横展開を図ることで、生産部門全体の成長につながると確信し、専務取締役 生産本部長 小松氏に静岡きのこセンターでのコンサルティ

ング導入を直訴され、その結果、まず静岡、赤沼のきのこセンターから活動を開始することが決定した。このようにしてコンサルタントへの大きな期待感と共に、

02 地域限定社員と共に進める改善活動

活動名称の「GF10」には、原点復帰と10%生産性向上を目指し、全国横展開のモデルケースになるとの強い思いが込められている。原点復帰とは老朽化が進んだ設備をあるべき姿に戻すことを意味し、設備の基準を決めることで設備トラブルを削減するという活動の意図をセンター全員が「GF10」の名称のもとで共有した。また活動スタートにあたって、全社員参加で行われたキックオフミーティングでは、“ビジョンを描く3つの質問”について全員で考え、社員自身、職場、工場全体について、それぞれが理想とするビジョンを描くことで、活動を「自分ごと化」し、より積極的な参画を促すことにつなげた。静岡第一きのこセンター所長の白井氏によると、活動スタート時、指標づくりのために価値作業の洗い出しを進める中で、コンサルタントと一緒に現場を回って、社員の目で危険な箇所の洗い出し、地域限定社員も会議に参加して、ムダ作業、価値作業の洗い出しをすることが出来たのは非常に良い取組みだったとのこと。この取組みにより地域限定社員も含めた全社員の中で、価値作業をもっと増やしていこうという気持ち、考え方が定着するきっかけになったという。

白井氏と同様、山口氏も地域限定社員と共に活動を進めることが重要と認識されており、そのため昨年からはミーティングには必ず地域限定社員も参加してもらい、職場環境を良くするための取組みを行っている。その中で特に大事にされているのは、地域限定社員から出た意見に対するレスポンスの早さであり、出来る限り早く答えを出して、改善できるものはすぐに改善し、できないものは何故今できないのかという理由をきちんと説明することで、以前より地域限定社員が意見を出しやすい環境を整えられている。

また当初は社員だけで作成していた作業標準書も、地域限定社員を入れて作成する大事さに気づき、現在では地域限定社員も一緒に作成を行っており、実際に

2017年5月より静岡きのこセンターにおいて「GF10」と名づけられた改善活動がスタートすることとなった。

作業をする地域限定社員の視点が重要だと実感する機会が多いという。

またこれら地域限定社員と、社員のコミュニケーションを、さらに活性化させる取組みとして行っているのが「すぐ行くさん制度」と「ありがとう評価表」。「すぐ行くさん制度」とは、地域限定社員の困りごとの連絡に対し、社員の中から持ち回りですぐにトラブル対応を行う人を決めて“すぐ行くさん”と命名。すぐ行くさんが呼ばれたらすぐに行けるように、他の社員が仕事



ビジョンを描く3つの質問



ありがとう評価表



すぐ行くさん制度

を持ち合う制度。また「ありがとう評価表」はエラー解除や設備メンテなど社員が行ったことに対して、地域限定社員の感謝の気持ちを正の字で記入して「見える化」するための表である。山口氏はこれらの活動を通

じて『地域限定社員の言える化、地域限定社員の声に對する、社員の聞ける化』が進み、以前の社内の雰囲気とは大きく変わってきたと感じているとのことであった。

03 全国横展開に向けた取組み

地域限定社員を巻き込んだ活動にすることで、企業風土の変革にも成果が見られるなど、より質の高い活動を目指した取組みを推進している静岡きのこセンターであるが、活動当初はコンサルティング導入について反対意見も少なくなかったという。山口氏は常日頃から静岡きのこセンターは生産部のモデルになっていくということを社内で明言されており、静岡の活動がモデルとなり、生産部全体に広がっていくようにと、他センターでのミーティングにも参加され、静岡きのこセンターの実例にもとづいて改善活動の趣旨を説明し、共感を得られるような進め方をされている。また活動はステップを経ていく必要があることから、まず一つでもいいからやっというように、活動の敷居を低くするような進め方もされており、様々な働きかけで全国横展開の促進を図っておられる。

さらに他センターの進み具合を社内システムのデー

タで把握できることから、あまり活動が進んでいないセンターには、状況を確認してアドバイスをしたりして活動の推進をサポートすることもあるとのこと。これらの取組みの結果、当初は全国のセンター所長から、活動への肯定的な意見は3割程度だったが、現在は改善活動をして良くなって来たという意見が6割ほどになってきており、活動2年目に入り、だいぶ横展開としてつながってきたと感じているという。静岡きのこセンターでの取組みは、月2回の管理者会議の中でもプレゼンしており、自分たちも静岡と同じようにやってみようと積極的に動いてくれる管理職のいるセンターは活動が前に進んで行っているとのことである。

当初生産部内でも導入への疑問・反対意見が多い中、自らがモデルとなり、成果を創出することで、賛同者を拡大してきた静岡きのこセンターは今後も全国横展開をリードしていく役割を期待されている。

04 活動の現状

現在までの活動を振り返って、活動推進に苦労した点について白井氏によると、センター内各部署の人員規模や担当業務内容の違いにより活動の進捗に差が出てくるため、全ての部署の足並みを揃えることは困難な作業であるという。また全国横展開がテーマではあるが、静岡でも第一、第二それぞれのセンターで部署によって共有できるところと、できないところがあり、その調整も必要となる。さらに日々の生産業務、経費削減の状況において、やはり残業が増えることもあり、活動目標である残業時間の短縮との調整も難しい作業という。ただこれまで、こういう取組みが無かった中で、活動スタート時のなりたい姿を描くことから始まり、ポイントポイントで的確なコンサルタントの指導を受けることができる静岡センターは、他センターと比べて恵

まれた環境であり、コンサルタントのサポートを力強く感じているとのことであった。

また人材育成の面における活動の効果について山口氏は、水野社長のボトムアップ型の組織に変えて行きたいという意向から、地域限定社員の『言える化』、社員の地域限定社員の声の『聞ける化』をここ5、6年の間で進めており、地域限定社員、社員共に底上げが進んでいるとのこと。また改善活動で中心的な役割を担う各センターの所長は将来のリーダー候補として全社の中でも重要な人材で、この活動を通じた個々の更なる成長にも期待が寄せられているとのことであり、改善活動が生産性向上を通じて人材育成の実現にも寄与していることがわかる。



静岡きのこセンターでの活動ミーティング

05 今後のビジョン

静岡第二きのこセンター 所長の橋本氏によると、活動1年目の上半期は手探りの状態ではあったものの、コンサルタントにアドバイスをもらいながら順調に活動は推進していたが、下半期に本来の生産活動が原因で少し活動が停滞してしまったという。そこで2年目に入って1年目下半期の失われた時間を取り戻そうと、活人化の意義を再燃させたところ、「GF10」活動に真剣に取り組もうという社員が増え、実際の成果が出たことによって、やらされ感ではなく自分が主役という取組みになってきて、活動の質的向上が成されてきたという。また活動2年目に入って作業時間の短縮が去

年と比べて45分短縮を実現出来ており、早く帰ることが当たり前になってきて、余分な作業がなくなり、工程に余裕が出たことで、生産の品質向上にもつながるなど良い効果が生まれているとのことであった。

今後は2年目の活動の流れを維持し、現状からのより良い変化をさらに促進していく計画であり、2年目の上半期に成果が出たことで、活動の重要性を全員が理解し始めており、「手を変え品を変え」社員に対し常に活動の意識づけを行ない、「GF10」の実現を目指して、静岡きのこセンターの改善活動は、全国横展開のモデルケースとなるべく更なる変革と発展を続けていく。

06 中間発表大会レポート

2018年11月14日、改善活動2年目の中間発表大会が開催され、全国各センターの代表より、活動取組内容、他センターの取組にヒントを得て実施した取組（ビフォーアフターを数字でまとめ）、活人化の具体事例、問題点など多岐に渡る改善活動の取組状況が発表された。

発表大会冒頭、専務取締役 生産本部長 小松 茂樹氏から「昨年より静岡、赤沼、今年度より更埴、香川センターで改善活動を導入し、全国横展開を目指して活動を進めてきたが、実際には全てのセンターが同じように進捗しているわけではなく、今日の中間発表大会で他のセンターの良いところはしっかり自分のセンター

に持ち帰って活動に活かして欲しい。」と今回の中間発表大会開催の趣旨についての説明があった。また改善活動導入の経緯については「当社を取り巻く経営環境は非常に厳しい状況にあり、その主な要因は少子高齢化による食品消費人口の減少、きのこの販売価格の大衆化にある。そういう中で原価を少しでも下げていくことは生産部門の大きな課題であることから、今回テクノ経営にコンサルティングを依頼し、まず静岡、赤沼で取組みを始めた。当社の生産設備は古く、20年を超えるセンターがこれから毎年出てくるが、工場を回っていて感じるのは、そういう状況で機械が古いから仕方ないという雰囲気。しかしテクノ経営からの提案はい

くは機械が古くても改善によってしっかりと成果を創出することが出来るというもの。またこの活動の良いところは現場、地域限定社員を巻き込んで、現場の声を拾って、社員一人ひとりの問題を解決していくことで、生産性向上、コスト削減にもつなげる仕組みとなっていること。今日ここに参加している人は活動の統括責任者として、全員にしっかりと役割を分担させて、センター全員でこの活動に取り組んで欲しい。今日の中間発表大会をきっかけにして、各センターのいろいろ良いところを吸収して、自センターに持ち帰ってそれぞれの活動に活かして欲しい」との説明があった。

続いて行われた全国16センター活動代表者からの発表は、動画などを活用したレベルの高いもので、具体的な取り組み内容が理解しやすいものとなっていた。また発表後の質疑応答も活発に意見が交わされ、他センターの活動の良いところを吸収し、自センターの活動に活かしたいという参加者の強い意欲を感じるこ

とができた。

活動のモデルケースであり、全国横展開をリードしていく存在である静岡第一センターの白井所長からは、標準なくして改善なし、標準を変えて効率化していくことの重要性や、原菌管理課での横展開、色々な機械のサイクルタイム測定による改善などの具体的な事例が発表された。また他センターの良い取組みを積極的に取り入れることが出来ていなかったこと、時間の削減は前期と比較してあまり進まなかったことなど今後の課題についても言及があった。そして今後は頻度の少ないイレギュラートラブルの標準書作成をもっと進めて、トラブルに強いセンターを目指し、ムダな残業をしないようにしようというビジョンも提示された。さらに、作業に関する標準書の整備、他センターの取組みの積極的な導入、安心安全、事故の無い環境づくり、全国横展開を常に念頭においた展開など、静岡第一センターにおける今後更なる活動の進展、活性化が期待される発表内容となっていた。



中間発表大会・発表風景



中間発表大会・質疑応答風景

取材後記

まず冒頭に本取材にご協力いただいた、ホクト株式会社 専務取締役 生産本部長 小松 茂樹氏を始めとした関係者の皆様に心からお礼を申し上げたい。今回の取材では活動2期目の中間発表大会に参加させていただき、活動推進に向けた各センターの意気込みやビジョンを直接お聞きすることが出来、より臨場感のあるレポートをお届けすることが出来たのではないかと思います。また改善活動の全国横展開を目指した活動推進のリーダーである静岡きのこセンターでの取材では、生産本部 山口部長のお言葉から、この活動がホクト株式会社の今後の成長に大きく寄与するものであり、そのためには、全国各センターの足並みを揃えて、レベルアップが必要との強い信念を感じることができた。今後も活動の更なる拡大と深化を目指したホクト株式会社生産本部の変革への挑戦に注目し続けていきたいと思う。

インタビューにご対応いただいた方

ホクト株式会社

生産本部 第六生産部 部長 山口 訓之氏

静岡第一きのこセンター 所長 白井 敏晴氏

静岡第二きのこセンター 所長 橋本 徹氏



左から：白井氏・山口氏・橋本氏

企業概要



左から、主力商品のエリンギ、マイタケ、ブナシメジ

社名 ホクト株式会社
代表者 代表取締役社長 水野雅義
資本金 55億円
設立 昭和39年(1964年)
所在地 〒381-8533 長野県長野市南堀138-1

事業内容 1. 合成樹脂の成型及び製品販売
2. 農産物の生産資材、機械等の製造販売
3. 農産物の生産及び生産指導
4. 農産物の加工及び販売
5. 前各号に附帯する一切の業務

担当コンサルタント

株式会社テクノ経営総合研究所

みらいカンパニー カンパニー長 沢柳 知治

大手タイヤメーカーの生産技術部門において、新商品向け設備開発、ローコストライン開発、リサイクル技術開発等、開発から量産までの立ち上げに従事した。前職にて『小さく』、『安く』、『早く』設備をつくることは『生産性向上』、『品質向上』、『人材育成』に大きく寄与することを学び、その経験を基に現職に就く。相手の目線に合わせた分かり易く、エネルギッシュな指導で多くの顧客企業様から評価を得ている。



最強の設計開発部門が利益を創る

東日本事業部 東日本カンパニー カンパニー長
マネジメントコンサルタント 大野 浩行



多品種少量や受注生産が主流となったモノづくり、その根幹を担う設計開発部門でのトラブルやミスが増えている。発生する不具合や問題の後処理に工数をとられて、本来の品質とコストを両立させる設計開発プロセスの仕組みそのものが衰退していることに危機感が感じられる。営業～設計～製造と部門間の連携がとれず、仕様不明確、トラブル発生、納期遅延、目標コスト未達の負のスパイラルに陥っている企業が多くなっている。

過去からのやり方の延長線上で業務を続けていては、改革は難しく負のスパイラルから脱却することは出来ない。

かつて、アジアや発展途上国の設計者たちは、「日本に学べ！日本に追い着け！」ということで頑張ってきた。いつの間

にか日本には追い越されている分野も増えている。

日本では、設計者は属人化された固有技術はあるが、個人の技術にとどまり組織の技術と知恵になっていないことが多い。設計水準を体系的に強化する仕組みがなさに等しい。「何かあれば聞いてこい」「トラブル発生後に対策を考える」と言ったQCD(Q:品質 C:コスト D:納期)の問題究明が後回しにされた環境で本当に優秀な設計人材が育つのだろうか。

組織の技術を成長させる設計の仕組み・仕掛け、これがないと伸びない。期待する人材が育たない。だから、トップが主導する設計開発を基軸にした最上流の営業・設計～下流の製造まで全社を巻き込んだ抜本的改革が今必要である。

設計品質&コスト両立の抜本的改革の進め方

どうすれば抜本的な改革ができるのか。実際の事例からそのポイントを紹介したい。

A社「設計～製造のコンカレントエンジニアリング QCDのつくり込み」

抱えていた課題

電機関連装置を製造するA社のある部門は、新製品開発の手戻りが多く、開発日程の遅れと目標コスト未達の日常的な慢性化により危機的な経営状況にあった。営業企画→生産技術→製造と直列的に仕事が進められ、情報とモノが流れる運営により、すべての設計出図の完了後にデザインレビューが実施される状態であった。その結果、後工程の生産技術・製造段階で問題が発生し非常に大きな手戻りになっていた。

A社では、設計出図を待って、生産技術・製造が工程設計や製造方法を検討する姿勢であり、実際にやってみないとわからないという感覚も意識としてあった。実際にモノを試作して検証する流れで進めていたため、新製品開発の立ち上げに計画の1.5～2倍の時間を要し、トラブルが慢性化し、設計変更も多く、利益と納期末達となる負のスパイラルが常態化していた。

設計・生産技術・製造の各部門間の壁がいつの間にか厚くなり他責に対する批判が多く現れていた。業績が低迷すると、どうしても他人や他部門に対する責任押しつけの意見が上がりやすくなる。これはどの会社も共通していると思う。

改革の進め方

改革のポイントはフロントローディングとコンカレントエンジニアリング。この二つの切り口でシステム構築を推進し

た。構想設計の段階で要求品質に対する設計特性、機能とコスト及び達成手段となる機構展開の追求を体系的に進める。この段階で営業・設計・品証・生技・製造部門の協働により、最上流の段階で中身の濃い構想設計と仕様検討のための活発なデザインレビューが実施できる仕組みづくりを展開した。

詳細設計においても、全部を出図して渡すのではなく、ブロック単位の分割出図をもとに設計～製造の各部門との3次元データによるデザインレビューを実施した後で出図する流れを完成させ、ほぼ手戻りが発生しない仕組みが構築できた。

良い影響として、設計部門では機能とコスト視点から構想設計が進められ、生産技術・製造部門からは加工性・組立性を考慮した製造し易い形状やコストダウンの提案、品証からはクレーム未然防止の提案等、部門間での情報共有化を通じたデザインレビューが推進できるようになったこと。そして、設計と関連部門との壁が依然と比べ格段に低くなり、活発な意見交換により新製品の垂直立ち上げに関するノウハウが蓄積されるようになったことが挙げられる。

この改革は、製造工程を熟知していない設計技術者に新たな視点や知恵を提供し、関連部門連携強化のデザインレビューにより各部門が自責で課題解決に取り組むという動機付け効果が働き、モチベーションアップとやる気を引き出すプラスのスパイラルアップに変化していった。

目標品質・目標納期・目標コスト達成率の3つの指標が年々向上し、目標をクリアできた案件も増加している。新製品開発の体質強化により人材育成とQCDを造り込んでいく仕組みの定着化が進んでいる。今後、未来へ向けて大きく飛躍することが期待できる。

B社「モジュール化推進と機能価値設計による 短納期と利益率の大幅な改革」

■ 抱えていた課題

B社は産業機器プラント関連装置を製造するトップメーカーである。近年、受注生産を中心に売上は伸びていたが利益が圧迫されていた。

営業担当者は、顧客の要求情報を丸のみする御用聞き型の営業スタイルであり、提案や確認不足により部分的な仕様漏れや顧客からの仕様追加が発生、納期遅延と利益率低下が続いていた。

設計部門では、受注生産での顧客仕様の対応のため、微妙に異なる類似部品の設計や必要性のない新図が増加、手戻りが慢性化していた。属人化された設計体質の影響もあり、部品の種類や目標コストがオーバーする後追い対策型となっていた。

同一機能部品でも数ミリ違いの類似図面を無数に抱える企業は多いが、B社もそれに該当していた。部品の種類が増えると製造の過剰負荷により外注比率が多くなる。納期優先のため調達購買コストの最適化を検討する時間がなく、かつ外注納期遵守率も悪化していた。

現在の延長線上で何かを解決しようとするのではなく、やり方そのものの変更が必要であった。

■ 改革の進め方

改革の第1のカギは“モジュール化”設計の推進である。経営方針として、モジュール仕様とオプション仕様の割合を数値目標に設定した。部品の標準化、共通化という視点ではなく、機能別ユニット構成とし、サブユニット単位でもモジュール化を推進した。そして、顧客の要求仕様と機能別ユニットの紐付けが容易に実施できるシステム構築によりモジュール仕様の運用率を高めていった。

営業部門は、顧客要求仕様に一致するモジュール機能ユニットを選択する仕組みに変化させていった。登録されたモジュール標準仕様に導く提案型と顧客オプション仕様を含めて改革を進めた。設計部門では、基本的にオプション仕様部分の設計に集中できるようになり、製造部門では、モジュール仕様部分は出図納期を待たずに進めることができ、部品種類の削減効果は製造部門の生産性向上と調達購買費のコストダウンにもつながった。

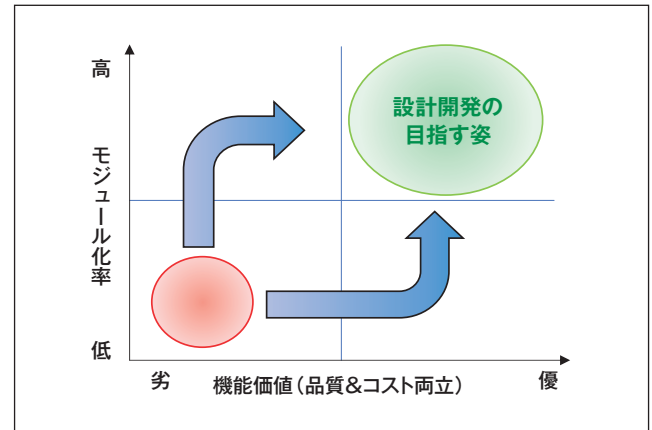
モジュール化は納期短縮とコストダウンには一定の効果を発揮するが、モジュール自体にムダが含まれている場合は目標コストが未達となり利益率の獲得は難しい。

外部環境の変化が激しい現在では、モジュール部分及びオプション部分の品質とコストの見直しが必須条件である。日々高まる高品質・低コスト・短納期要求に対応し勝ち続けるためには、もう一步踏み込んだ新たな視点での改革が必要であった。

改革の第2のカギは“品質とコストを両立させる機能価値

設計”の推進であった。

顧客要求仕様と魅力品質の評価等から機能とコストの展開を実施し、これらを具現化するための機構手段を検討した。多くの設計者は機能ユニットの目標性能のみを自己流で検討し、設計後にコストオーバーになる傾向がある。設計性能には関心があるがコストには無関心な傾向が強いのが設計者の特性であり、B社でもそうであった。



モジュール [軸] × 機能価値 [軸]

機能価値設計の基本的考え方を一言でいえば、機構・構造といった見えるモノの価値をみて重要度を判断するのではなく、機能である役割の重要性をみて価値を判断することである。B社では、この考え方を基本ベースに新たな視点でアイデアを創出し、現状モジュールやオプション部分の品質とコスト面を見直し更なる改定を加えていった。改定という考え方で新たな原則や種類を増やさない方針で進めるのがコツである。

第1軸と第2軸は自社の弱点に合わせた進め方を選択して進めることが多く、B社では第1軸→第2軸とステップを踏んで進めた結果、現在では、設計開発のQCDを進化させる体質強化力が向上してきている。

B社ではトップ主導のもと1年目、2年目と対象領域を段階的に拡大しながら進めてきた。成功体験を積みながら徐々に広げていく。設計開発の抜本的プロセス改革は、長期的な視野で自社の製品特性に合わせたノウハウを熟成させていくことが成功の秘訣である。このような取組みの結果、設計者は本来の付加価値を上げる品質とコスト両立の設計に集中ができ、B社では5年間の活動を通じて目標となるQCDの達成度は格段に向上し、持続可能な仕組み構築が図れた。また、社員のモチベーションが大きくアップしたことが一番の財産である。トップ・ミドル・ボトムと全社一丸の活動で収益改革の進むべき道を明確化したことは非常に大きな成果と考える。

2つの事例が示すように、設計が変われば会社全体により良い変化をもたらすことが出来る。品質の良い会社ではコストダウンが進み、大幅なリードタイムの短縮が可能となる。企業価値最大化に向けて設計部門を基軸とした抜本的な改革が今求められている。

テクノ技術セミナー

他社との明確な差別化が図れる革新的な製品開発能力や、顧客の要求に確実に応えられる生産技術力への要請が高まる中、モノづくりのエキスパートがそのノウハウをあますことなくご提供する当社の「技術セミナー」は、実践的かつ多彩なテーマで「明日から現場で実践できる」セミナーとしてご好評をいただいております。生産・技術部門ご担当者のご参加をお待ちしております。

仙台開催

会場：株式会社テクノ経営総合研究所 仙台オフィス・セミナールーム（仙台市青葉区中央4-10-3 仙台キャピタルタワー）
※2名様以上の同時お申込みで20,000円／1名様（税込）

開催日時	セミナー内容	受講料 (税込)	講師
1月18日(金)	10:00～16:00 効果的な設備保全の進め方 ～故障が減らず困っている設備保全担当者の方々へ～	25,000	鈴木 正隆
2月27日(水)	10:00～16:00 強いチームが強い現場を作る「チームビルディング実践講座」	25,000	大塚 之博

東京開催

会場：株式会社テクノ経営総合研究所 東京オフィス・セミナールーム（東京都千代田区九段北4-1-7 九段センタービル）
※2名様以上の同時お申込みで受講料割引！ ※3/8のみ、会場：TKPガーデンシティ宇都宮（宇都宮市東宿郷2-4-4）

開催日時	セミナー内容	受講料 (税込)	講師
2月7日(木)	10:00～17:00 工場マネジメント再構築！「工場長のための工場運営力と人財力の強化」	38,000	橋本 公一
2月8日(金)	13:30～16:30 バワハラと指導はどう違う？「バワハラにならない部下指導」	16,000	佐藤 敏彦
2月15日(金)	10:00～16:00 実践コンサルタントが伝授する！「工場レイアウト設計技術」	38,000	清水 英男
3月1日(金)	10:00～16:00 故障が減らず困っている設備保全担当者の方々へ「効果的な設備保全の進め方」	38,000	鈴木 正隆
3月8日(金)	13:30～16:30 バワハラと指導はどう違う？「バワハラにならない部下指導」【栃木開催】	16,000	佐藤 敏彦
3月14日(木)	10:00～16:30 ゼロベースで製品コスト目標実現！「設計者のための機能設計手法」	38,000	橋本 公一
3月15日(金)	10:00～16:00 実践コンサルタントが伝授する！「工場レイアウト設計技術」	38,000	清水 英男
4月17日(水)	10:00～16:00 風化しないで継続する5S再入門！「基礎から見直す5Sの進め方」	38,000	長谷川 信
4月18日(木) ・19日(金)	10:00～16:00 チームで働ける組織人になる！「新入社員研修(2日間コース)」	48,000	佐藤 敏彦

名古屋開催

会場：株式会社テクノ経営総合研究所 名古屋オフィス・セミナールーム（名古屋市中村区那古野1-47-1 名古屋国際センタービル）

開催日時	セミナー内容	受講料 (税込)	講師
3月20日(水)	10:00～16:30 自動車メーカーの元調達バイヤーが教える！「外注・調達コストダウンの急所」	32,000	岡本 隆

大阪開催

会場：株式会社テクノ経営総合研究所 大阪オフィス・セミナールーム（大阪府中央区平野町2-3-14 ライオンズビル大手前）
※2/8のみ、大阪府立男女共同参画・青少年センター（ドーンセンター）5F大会議室（2）（大阪府中央区大手前1-3-49）

開催日時	セミナー内容	受講料 (税込)	講師
1月25日(金)	10:00～16:30 ムダ発見とバラツキ防止で現場を変える！「5S活動と目で見える管理」	32,000	松田龍太郎
2月8日(金)	10:00～16:30 「テクノ式・周辺視検査の体得」演習で体感する周辺視検査のすべて！	32,000	中村 裕行
2月21日(木)	10:00～16:30 自動車メーカーの元調達バイヤーが教える！「外注・調達コストダウンの急所」	32,000	岡本 隆
2月26日(火)	10:00～16:30 小ロット、短納期生産は時間短縮が勝負！「秒速！段取り替え」	32,000	松田龍太郎
3月5日(火)	10:00～16:30 からくり原理を応用した「組立・機械加工・搬送の簡易自動化」	32,000	松田龍太郎

■お問合せ先：詳しい内容はホームページ（<https://www.tmng.co.jp/>）をごらんください。

セミナーに関するお問合せは下記までお願いいたします。

■仙台開催 022-200-7220 担当：小関 ■東京担当 03-3512-2601 担当：荒毛

■名古屋開催 052-583-1723 担当：野尻 ■大阪開催 06-6910-0861 担当：木内 E-mail：info@tmng.co.jp

経営革新セミナー

これまで4,000件以上の企業変革をサポートさせていただいた経験から得た、知識、ノウハウを、経営革新に取組まれているマネジメント層の方にご提供する当社の「経営革新セミナー」は、経営トレンドに沿ったテーマ設定と、現場起点での企業価値最大化に向けたヒントとアイデアが濃縮されたセミナーとしてご好評をいただいております。チェンジリーダーの皆様のご参加をお待ちしております。

開催スケジュール (2019年1月～2月) ※受講料はすべて税込価格です。

開催日	開催エリア	セミナー内容
1月17日(木)	埼玉	「集まらない、辞めていく」人手不足に対応した施策とは 「圧倒的」品質と効率を追求する工場改革 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】大宮ソニックシティ901会議室(さいたま市大宮区桜木町1-7-5)
1月23日(水)	東京	経営幹部主導の未来への羅針盤 「最強の設計開発部門が利益を創る」 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】東京国際フォーラム「G505」(東京都千代田区丸の内3-5-1)
1月24日(木)	大阪	人材不足の打開に向け、労働生産性の飛躍的向上を実現! 工場改革を加速させる『自動化とマネジメント力向上』 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】新大阪ワシントンホテルプラザ2階(大阪市淀川区西中島5-5-15)
1月24日(木)	岡山	外国人受入の拡大、派遣社員の入退社に対応する 超人材流動化社会における工場再構築 【時間】13:30～16:30 【受講料】8,000円 【会場】ホテルグランヴィア岡山(岡山市北区駅元町1-5)
1月25日(金)	大阪	優れた経営者が主導する『儲けるための部門間連携』とは? 製造力を最大限に引き出すカギは現場のみならず、間接部門も握っている 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】新大阪ワシントンホテルプラザ2階(大阪市淀川区西中島5-5-15)
1月25日(金)	福岡	深刻化する人材不足・人材流動にいかに対応すべきか? 勝ち残る企業の生産性改革【工場編】 【時間】13:30～16:30 【受講料】8,000円 【会場】ステーションホテル小倉(北九州市小倉北区浅野1-1-1)
1月29日(火)	宮城	「人に仕事がつく」から「仕事に人がつく」への転換で、仕事の属人化、作業品質のバラツキをなくす 間接部門改革が目指すべきもの 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】TKPガーデンシティPREMIUM 仙台西口カンファレンスルーム 8C(仙台市青葉区花京院1-2-15)
1月29日(火)	石川	最強の人財力と組織力を実現! 経営力向上計画の実践! 「品質と生産性を両立する生産革新」 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】ガーデンホテル金沢2F華の間(金沢市本町2-16-16)
2月5日(火)	富山	「モノと情報」が淀みなく流れる高生産性工場 顧客要求・人材不足に打ち勝つ!「即実践!生産性改革」 【時間】13:00～16:00 【受講料】10,000円 【会場】富山国際会議場大手町フォーラム 多目的会議室 201号(富山市大手町1-2)
2月6日(水)	東京	キーワードは法令順守と意識付けの仕組み構築 必ず継続する「省エネルギー活動」の進め方 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】東京国際フォーラム「G405」(東京都千代田区丸の内3-5-1)
2月7日(木)	愛知	人の意識が変わる、リーダーが育つ 自主・自立した組織の実現 「次世代」を活かし育てる「勝ち抜き工場!10年先を見据えた人材育成」 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】ミッドランドホール 会議室A(名古屋市中村区名駅4-7-1)
2月13日(水)	宮城	組織の意識・行動が変わらないと成果は上がらない 「仕組み作りと仕掛け方の重要性」 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】TKPガーデンシティPREMIUM 仙台西口カンファレンスルーム7C(仙台市青葉区花京院1-2-15)
2月13日(水)	大阪	ヒト・モノ不足に立ち向かう「工場経営」 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】ヒルトン大阪(大阪市北区梅田1-8-8)
2月14日(木)	静岡	労働人口減少・少子高齢化・長時間労働への対応策とは 品質と効率を両立する工場改革 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】グランシップ静岡 会議室908(静岡市駿河区東静岡2-3-1)
2月14日(木)	広島	自社の生産性改革には何が不足しているのか? 生産性改革成功の本質 【時間】13:30～16:30 【受講料】8,000円 【会場】ホテルグランヴィア広島(広島市南区松原町1-5)
2月15日(金)	静岡	バリューチェーンでの課題を解決する切り口で実戦マネジメント 受注型ビジネスの成功術 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】ホテルセンチュリー静岡(静岡市駿河区南町18-1)
2月20日(水)	石川	最強の設計開発部門が利益を創る 【時間】13:00～16:00 【受講料】10,000円 【会場】ホテル金沢 竹の間(金沢市堀川新町1-1)
2月20日(水)	大阪	人手不足と現場力低下の時代を乗り切る 生産性と品質を向上する組織運営技術 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】新大阪ワシントンホテルプラザ2階(大阪市淀川区西中島5-5-15)
2月22日(金)	東京	今こそ求められる“人材育成”と“働き方改革” 国内製造業 勝ち残り戦略 攻めの工場改革『成功の条件』 【時間】13:30～16:30 【受講料】10,000円 【会場】東京国際フォーラム「G602」(東京都千代田区丸の内3-5-1)

■お問合せ先:株式会社テクノ経営総合研究所 担当: 合田 TEL.06-6910-0861 E-mail:info@tmng.co.jp

OUR OUTLINE

商号	株式会社テクノ経営総合研究所 (TECHNO MANAGEMENT RESEARCH INSTITUTE CO.,LTD.)
代表者	代表取締役社長 隅谷 稔 (SUMITANI MINORU) 代表取締役副社長 隅谷 洋 (SUMITANI HIROSHI)
事業内容	コンサルティング事業 人材事業 教育研修事業
設立	1980年9月1日
本社	〒102-0073 東京都千代田区九段北4-1-7(九段センタービル) TEL:03-3512-2601 FAX:03-3262-0277 URL:https://www.tmnng.co.jp
資本金	1億円
売上高	19億円
事業所	東京、仙台、名古屋、大阪、広島、福岡、タイ、香港

OUR NETWORK

[国内]

東京オフィス	〒102-0073 東京都千代田区九段北4-1-7(九段センタービル) TEL(03)3512-2601 FAX(03)3262-0277
仙台オフィス	〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央4-10-3(仙台キャピタルタワー) TEL(022)200-7220 FAX(022)-200-7221
名古屋オフィス	〒450-0001 愛知県名古屋市中村区那古野1-47-1(名古屋国際センタービル) TEL(052)583-1723 FAX(052)583-1724
大阪オフィス	〒540-0037 大阪府大阪市中央区内平野町2-3-14(ライオンズビル大手前) TEL(06)6910-6797 FAX(06)6910-5897
広島オフィス	〒732-0052 広島県広島市東区光町1-10-19(日本生命広島光町ビル) TEL(082)261-1235 FAX(082)261-1236
福岡オフィス	〒812-0013 福岡県福岡市博多区博多駅東2-2-2(博多東ハニービル) TEL(092)413-4545 FAX(092)413-4546

[海外]

タイ法人	Techno Management Consulting(Thailand) Co.,Ltd. 32/33 Sino-Thai Tower 12F,Sukhumvit 21 Road (Asoke),Klongtoey Nua, Wattana, Bangkok 10110, Thailand TEL +66(0) 2665 2791,+66(0) 2665 2792 FAX +66(0) 2665 2793
香港法人	Techno Management Consulting (Hong Kong) Co.,Limited 15th Floor, O.T.B. Building, 259-265 Des Voeux Road Central, Hong Kong Mail:info@tmng-hk.com



IS511298/ISO(JIS Q)27001
認証範囲:テクノ経営総合研究所全オフィス

本誌についてのご意見、ご感想をお聞かせください
E-mail:info@tmng.co.jp・FAX:06-6910-5897 ASAP編集部まで
アサップ【ASAP】年4回発行 発行責任者:井上 正夫