



COMPANY INTERVIEW

企業インタビュー

新和コンクリート工業株式会社
(新潟)

労働生産性50%向上と次代を担う人財育成 『躍進!プロジェクト60』の活動を通じて 100年続く企業をめざす

古くはローマ時代のパンテオンやコロッセオの建築材料として使用されていたコンクリート。日本では1873年(明治6年)に最初のセメント工場が設立され、徐々に土木・建築系の材料としてコンクリートが普及するようになった。セメントや生コンの需要は戦後の高度経済成長期から大きく伸び続け、バブル景気と重なる1990年頃にピークを迎えた。2000年以降、社会全体のインフラが整備されるとともにその需要は減少していき、現在は1960年代後半と同程度の水準まで落ち込んでいる。

越後駒ヶ岳、中ノ岳とともに越後三山と称される南越後の名山・八海山のふもと、魚沼地域で1962年(昭和37年)に創業した新和コンクリート工業株式会社。雄大な山々と清流・魚野川が流れ、日本有数の豪雪地帯として知られているこの地域では、冬季にはどうしても出稼ぎに行かなければならず、こうした状況をなんとか解消したいという創業者の強い想いから誕生した。

コンクリート業界全体が厳しい状況の中、ただ漫然と従来からの経営を続けていけば未来はない。今後を見据え、常に先手を打ちながら変化していくことが必要となる。創業60周年を機に更なる発展と100年続く企業をめざしていくため、以前の体質からの脱却を図り、どのようにして人が育ち、高収益が達成できる質の高い工場へ生まれ変わろうとしているのか。『躍進!プロジェクト60』を通して、日々奮闘を続ける同社の活動に関して、代表取締役社長 佐藤 八郎 氏、専務取締役 田村 三知行 氏、常務取締役 小林 直一 氏からお話を伺った。

厳しい自然環境の中、「冬季の出稼ぎを解消したい」という創業者の強い思い

◆創業の経緯についてお聞かせください

佐藤氏 1962年（昭和37年）の創立から今年で62年目を迎えました。この辺はかなりの豪雪地帯ですので、昔は伝統的に冬季の間は半年程、出稼ぎにいくという時代でした。当社は創業者である櫻井 新が、こうした出稼ぎを少しでも軽減し、地元地域で安定した暮らしができるようにしたい、そういった思いから工場を作ったのが始まりです。



代表取締役社長
佐藤 八郎 氏

創業当時は、コンクリート業界が大きくなっていくのにあわせて、本人もいわゆる土木関係の出身でしたので、これからの需要が分かるといったらいいのでしょうか、そういったものがあつたと思います。一般河川の河川敷にコンクリートブロックの工場ができ、そこで実際に仕事をして、「こういう事業をしよう」と思い立ち、コンクリートの積みブロック製造を始めました。そこからひろがっていき、一時は新潟と福島の間だけで年間350万個ものブロックを製造していました。一旦整備が完了すると、なかなか簡単に壊れるようなものでもありませんから、現在では大きな災害が起こった時に対応するくらいでしょうか。



六日町工場

こうした河川敷の護岸工事に必要なコンクリートの積みブロック製造から始まって、現在では生コンの製造やプレキャスト製品、橋桁製作・架設工事など、幅広く取り扱っています。新潟を中心に、関東圏や東北エリアに複数の支店・営業所を展開し、生産拠点としては新潟に5つの工場と、福島（会津）、青森、岩手を含め、合計で8つの工場を稼働しています。地元である新潟はもちろん、東北・関東圏エリアなど、広い範囲で行われる各種建設工事の資材供給ニーズに対応しています。

時代の流れとともに変化する製品と事業拡大

◆事業環境についてお聞かせください

佐藤氏 昔は圃場整備工事があれば水路関係に莫大な予算が組まれていました。例えば、下水道関係ではマンホールなどを製造し、当社もその恩恵を受けることができました。社会インフラが整備されるにつれ、そういったものはだんだんと終わっていき、コンクリート製品自体が少なくなってきているというのが現状です。今、主力になっているのは、これまで工場で作れなかったような大きな製品、例えば、ダム建設に使用する箱型の通路のようなものといったらいでしょうか。それこそ10トン以上の巨大な製品もあります。今までは、ダム建設の現地へ生コンを運んで、そこで打設していましたが、現在では事前に工場で作成し、それを現場へ運搬するプレキャスト工法と呼ばれるケースが非常に多くなっています。

現在でも公共事業に関連した売上が占める割合は大きく、都市部以外では約8割といったところでしょうか。各都道府県によって規格や使用する製品の違いがあり、非常に難しい部分があるのですが、そこを上手く対応しながら整備している会社が、今伸びているところになりますね。創業時は出稼ぎをしないですむよということなので工場を作りましたが、60年経った今では、仕事のある場所へ逆に出稼ぎにいくといった感じです。例えば、生コンの事業でしたら、現地で生コンのプラントを建設し、そこで4～5年稼働させて、それで引き上げるというパターンも多くなってきました。

◆コンクリート業界以外への事業拡大について

佐藤氏 新潟市近辺では、仕事も多い反面、半分以上は建物の建設などといった民間の仕事になり、非常に価格競争が厳しい。コンクリート業界自体が下降傾向でもあるため、同業他社と同じことをやっているだけでは、売上の確保が難しくなってしまいます。こうした背景から、コンクリートだけではなく、さまざまなことに取り組んでいく必要がありました。そういった点において、当社はグループ会社で『ゆのたに』という魚沼の恵まれた自然環境を活かした餅や和菓子、また魚沼産コシヒカリを使用したおにぎりといった食品販売の会社や、八海山の伏流水を活かした山葵（わさび）の生産～販売を行う『魚沼わさび苑』など、別の業界へも事業を拡大しています。コンクリート屋が餅やおにぎりを作ってどうすんだよという話もありましたが、ようやくここにきて立ち上がってきた感じでしょうか。



『ゆのたに』のホームページ



『魚沼わさび苑』のホームページ

60周年を迎えて感じた、更なる発展の必要性和事業継続の危機感

◆コンサルティングを検討したきっかけについて

田村氏 2021年（令和3年）2月の経営会議で週休二日制が提案されました。人材確保・作業環境の改善等の面からいえば大変良い方針だと思いました。しかし、これまでの隔週二日制が週休二日制に移行すると年間稼働日が24日減少し、生産量が約5,000 t 減少します。生産量が減少することは販売金額の減少が予想されます。また、製造量の減少は固定費が上がり製造原価も上がってしまう。こうした懸念から、当社の生産性を向上させたいと実施して欲しいと提案しましたが、結果は2021年（令和3年）4月から週休二日制が採用されました。

当時は価格競争が激しく、思うような価格で販売できない状況があったと記憶しています。そのため、営

業面での課題もありましたが、まずは工場の体質を変えて対応できるようにしていかなければという話になりました。社会全体の流れとして週休二日が当たり前でしたので、当社も対応していく必要がありました。それでなくても、私たちの仕事というのは一般的な仕事と比べて厳しい部分が多く、人材を募集してもなかなか集まりません。また、同業他社と比較して、少しでも競争力で上回るためには、やはり工場の改革から進めなければいけないと経営会議で決まりました。そのためには外部の力をお借りしたいと佐藤社長に了承いただき、テクノ経営さんに来ていただくこととなりました。何かをしなければ、とにかく何とかして工場の力をつけないと取り残されるといった感覚でいっぱいでした。そうした状況の中、たまたまテクノ経営さんからお声掛けいただいて本当に良かったと思います。

専務取締役
田村 三知行 氏

需要が先細りする中、抱えていた現場の課題

◆弊社のコンサルティングを導入する前に、どのような課題をお持ちだったのでしょうか

佐藤氏 以前から地元の方たちには工場でも働いてもらっていました。昔のことをいう必要はないかわかりませんが、当時は農繁期に稲作を行いながら、休みの日に工場へ来て作業をしてもらうということも多かったですね。白衣を着て、マスクをしてというふうな仕事ではありませんから、埃にまみれて汚れるなど、大変な職場でした。当然、若い人材はなかなか来られませんし、まずは現場の整理整頓を指導していました。そこがしっかりとできていなければ、どうやっても良い製品は作れないし、生産量を増やすこともできない。当社は『品質第一』を掲げて業務に取り組んでいますが、やはり整理整頓がまずその第一歩だということですね。

小林氏 30年以上、工場長をやってきた中で、当然転勤もありました。合計で4工場はまわりましたね。そうすると、やはり工場ごとの特長がよく見えてきます。

それぞれの違いというのがものすごくある。悪くいえば、標準化がされていないということになるのですが、各工場にみんな歴史があるわけですよ。大切な歴史である反面、殻に閉じこもったところ、どこの工場も閉鎖的な部分があるため、なかなかそこを変えていくのは大変だと感じていました。私がまわった工場は自分なりにですが、できるだけ標準化をしたつもりです。けれど、やはり一人の力では限度がある。テクノ経営さんに入ってもらって、組織的にプロジェクトを立ち上げて工場を改革していくのは非常に良いと思いました。

1 日工場診断で感じた、専門的な立場からの指摘や言葉の重み

◆弊社の1日工場診断を受けた印象はいかがでしたか

田村氏 確か、整理整頓の部分について指摘いただいたと記憶しています。要するに、各工場で“整理整頓をしよう”といっても、その意味というか、そこを深く考えられていないということですね。どういった作業にムダが潜んでいるのか。意識して取り組むからこそ、2S3Tにも結びついていくのだと思います。

小林氏 現在は兼務していますが、当時は常務になる前でしたので小出工場長として勤務していました。ですので、現場を視察する時は一緒に回らせていただきました。「とても伸びしろがある」とおっしゃっていただいたのが印象に残っています。現在の状況とはだいぶ違いますが、当時も5S活動などに取り組んでおり、指摘された箇所や確認いただいた部分は、工場長として同様に感じていたところでもありました。私がどうのこうのと指示するより、専門的な立場から見た指摘はやはり重みが違う。それは感じました。

『躍進！プロジェクト60』の活動を開始し、見違えた現場と意識の変化

◆コンサルティングの導入やその成果をどのように感じられていますか

小林氏 それはもう、やるべきだと思いましたよ。先程もお話しましたが、やはりどこの工場もこれまでの歴史があり、また閉鎖的な部分がある。それを変えて

いくためには、外部からの指導を受ける必要があると思いました。これまで、1日や2日の講習といったようなものはあったとしても、長期にわたって基礎から実施するといった機会は無かったので。それが良くて、どれが悪いのか、そういう認識は不足していたと思いますので、良い刺激になり、実施すべきだと私は思いました。



常務取締役
小林 直一 氏

佐藤氏 工場を見ていても、以前とずいぶん違うなと感じます。どうやって改善すればいいかを、こうやれ、ああやれといった指示を待つのではなく、現場で実際に作業をしている本人たちが、「ここはこういう風にした方が良い」「運ぶ距離が短くなるから、こちらに配置してはどうか」など、細かなことを日常的に実践できるようになっている。「自分たちが」という、その意識の変化を感じます。そうした頑張りに対して、今度はどうやったら報いてあげられるのかということも当然考えます。

田村氏 座学だけではなく、工場の現場も本当によく見ていただいています。コンサルティング導入時、私から現場の皆さんに伝えたのは、とにかく工場を整理整頓し、自分たちが働く環境にプライドが持てるようにしようということでした。コンクリートの製造は蒸気や油を使用し、セメントの粉が舞うなど、どうしても現場が汚れやすいですし、落ちている道具や物に足を引っ掛けることもあるわけです。だから、道具は決まった場所に置く、養生するシートはきちんと折りたたんで次も使いやすいようにするなど、自分たちで意識して取り組んで欲しかった。そして実際に活動が始まると、ビデオで撮影してラインバランスを計測したり、片付けた物を取りにいく時間を短縮するためにカートを導入してみたり、現場に踏み込んだ指導を実施していただきました。その結果、わずか5秒、10秒にもこだわってムダを省く努力を積み重ねていけるようになりました。このムダを省こうとする意識、たった1秒がムダになるという意識を持てるようになったのは、テクノ経営さんにコンサルティングを実施いただいて意識改革ができたお陰かなと思います。

早期に実現した 生産性50%UPの成果目標

◆成果目標に対する取り組みや進捗はいかがでしょうか

佐藤氏 数字の裏付けがあり、目標を立てて生産性の向上に努めていました。例えば、102%だとか99.8%とか、だいたい目標をこえている。これまでは事務所でそういった数字を出すことはありましたが、それを現場が実践するということが自体、わが社としては非常に進歩していると感じます。本人たちが“本当に数字を分かっているのか”と感じてしまうほど、現場が実力を身につけている。うちにはそんなすごい人間はいないはずだと疑ってしまいますね。そういうレベルへと成長しているのを実感します。

また原材料の高騰など、物価がすべて上がっており、かなりマイナスの影響があるのではと思っていましたが、そうはなっていません。自分たちで数字が見られるようになったため、このまま製造を進めていても大丈夫だということを工場から指摘できるシステムが実現しました。

田村氏 まずは生産性30%UP、それから最終的には50%UPをめざして活動を進めてきましたが、小出工場はすでに50%UPを達成しています。六日町工場も50%UPまであと一歩というところです。導入した当初と比べて製造している製品の構成がかなり変化しており、単純に生産性だけでは比較できないのですが、それでも十分な成果を出しています。新和セグメントは特殊な商品を製造しており、残念なことに現在は受注がなく、二次製品の製造に変えて対応しています。



コンサルティング指導風景

そのため、正しく評価することは難しいのですが、活動開始から1年半ほどで50%UPは達成していました。

このように、生産稼働率やラインバランス、総合効率といったものを数字で把握し、また気づきメモなどによる目的をもった2S3T活動に取り組んだ結果、確実な成果につながっています。一番製造のことを分かっているのは現場の人たちですから、実際に仕事をしていて不都合の改善や環境の変化といった部分を真っ先に感じて、自然と積極的に活動へ取り組んでいったのではないかと思います。

100年続く企業をめざして

◆今後の目標についてお聞かせください

佐藤氏 昨年の12月で後期高齢者になりました。やはり任さなければ、その立場でなければできないこともあるため、そういった部分も含めて考えなければなりません。従業員の高年齢化も心配です。若い人材が入ってこられるような環境、雰囲気を作っていかなければ、もう後がなく、ジリ貧になってしまいますので。グループ11社ありますが、コンクリートだけではなく、伸びるような業界があれば検討し、全体の売上を落とさず、まずは確保すること。それが私の責任ですね。100年というと、あと40年。後の人は大変だとは思いますが、できる限り頑張っていこうと思います。

田村氏 各工場に工場長がいますが、その工場長に変わるべき人が必要です。世代が変わっていかなければ、今後の成長はありませんから。この『躍進！プロジェクト60』に関連するリーダーやメンバーたちが、現場改善や活人化など、たくさん勉強してくれている。だからその人たちがメンバーはリーダーに、リーダーは工場長になって世代交代をしていく。さらに、現場を知っている人材が今度は事務所の方で活躍していく。それが本当に一番望ましい姿だと思います。企業は人ですから。こうして、工場全体、会社全体が変わっていけばありがたいですし、またそうならなければいけないと思います。

小林氏 魚沼の3工場はあと残り半年くらいですが、それで終了して、じゃあ元に戻りましたでは意味がな

い。今後いかにして継続し、それを定着していけるのかという部分が課題になってくると思います。現在は月2回の活動ですが、徐々にそのスパンを長くして、自分たちで実施していけるようになっていきたいですね。また、今は工場だけですけれど、間接部門の人員も現場と同じくらいの数になってきていますので、本当は

その辺も見てもらいたい。事務所の整理整頓、2S3Tなどは実施して、実際キレイになりました。ある程度、継続もできていますが、工場の生産性や総合効率は上がった、ではそれを管理している間接部門の生産性はどうか。こういった部分も、今後の課題になってくるかなと思います。

『躍進！プロジェクト60』中間報告会レポート

2023年12月26日（金）、新和コンクリート工業株式会社の本社会議室にて「躍進！プロジェクト60」の第9回目となる中間報告会が開催された。冒頭に専務取締役の田村 三知行氏から、これまでの成果や各々の工場における変化点、新しい部分をぜひ発表してもらいたいこと、そして間もなく活動が当初予定の3年間を迎えるにあたり、今後いかにして習慣化して、継続していくか、そのためには従業員全体のコミュニケーションを高めてこれからも取り組んでいってもらいたいといった希望が語られた。その後は各部門の発表に移り、これまでの2年半に及ぶ素晴らしい活動の成果が次々と報告された。

■ 2S3T活動の管理や成果

コンクリート製品の補強材として使用されるメッシュ架台では、サイズ表記をテープに手書きする形式から、マグネット式のホワイトボードに変更。貼り直しの手間が軽減され、書き換えて対応できるように改善された。

また、工具台の改善や部材の箱管理で製作環境を

整備。姿図を描き、工具の戻り忘れを防止したり、1つの製品に必要な部材を箱にまとめて部材のつけ忘れを防止したり、随所に工夫が見て取れた。活動の状況については、工場の設備配置図をもとにエリアをナンバリングし、各担当を配置。スケジュール表をもとに毎月の状況を得点で管理し、改善や状態の維持を把握していた工場もあった。



メッシュ架台の表示改良（六日町工場）



エリアナンバリングと得点管理（新和セグメント）



改善された工具台と部材の箱管理（六日町工場）

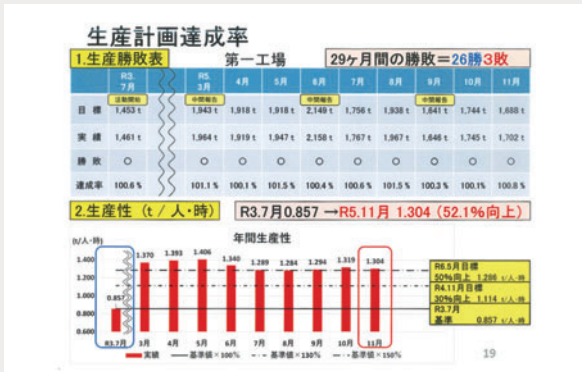


実際の製品（高速道路の高欄）

■生産性向上へ向けた数字の把握

日々の生産量について目標と実績を記録し、達成できたかどうかを見える化し、それを毎月の結果としてまとめて勝敗表で管理。

また、日々の生産性についても目標と実績を記録して、毎月の結果で棒グラフ化。目標値の50%アップの基準値をもとにそれぞれ達成できているかどうかを可視化し、一目で分かるようにまとめられていた。



生産計画達成率の資料 (例・小出工場)

■施工業務の内製化へ向けた取り組み

活動を通して生み出した余力や閑散期における人的資材の活用=活人化として、施工業務の内製化に取り組んでいる。基礎教育と現場教育が必須条件という課題に対し、どのように対応しているのか、また、現場教育に関する実施状況について発表があった。



ボックス施工の現場教育実施状況

■六日町工場の現場視察

会議室での各発表が完了後、全員で六日町工場の現場視察が行われた。整理整頓が行き届いた現場を回りながら、会議で発表事例のあった内容を含め、実際の改善点などを見て回った。改善される前後を比較した資料が掲示された箇所もあり、詳細の説明

や質問など、各々が積極的に視察へ参加している様子が見えたと感じた。



弊社コンサルタント工藤からは「2週間前に会津と新発田の報告会を実施しましたが、やはり改めて魚沼3工場の活動を聞かせていただくと、さまざまな取り組みへの発表などを顕著に感じ、さすが先行して活動を実施している工場だと思いました。この活動も残り6か月、今一度、自律的な行動ができる個人になっているか、まず実施し、そして常に学び続け、挑戦する姿勢を持っているか、改めてそれぞれが確認していただきたい。そして、リーダーは組織を動かす活動ができているのか。強い個人、そしてそれを活かす組織力、その相乗効果が強い企業を作り、競争力を高めることにつながります。引き続き、しっかりと進めていただきたい」とコメントがあった。

代表取締役社長の佐藤氏からは「プロジェクト60の活動を始めてから、わが社の社員かと思うほど、進歩している姿に感心しています。これがまだ全ての工場にひろがっているわけではありません。会津と新発田は新たに開始し、あとは岩手、青森と北の方はまだですが、全社でこの活動を推進すれば、決して他社に負けることは無い。ここまでやってもらっていることは本当にありがたく、更なる目標へ向けて引き続き頑張っていただきたい」と、その成果や成長ぶりへの驚きと感謝、そして今後の発展にむけた激励のコメントが皆に伝えられた。

これまで活動に取り組み、確実な成果を生み出しているからこそその自信にあふれた発表、そしてまだまだ成長、発展をめざした挑戦が続いていく、そんな気概に満ちた報告会だったと感じた。



コンサルタントからのご挨拶



佐藤社長 締めのご挨拶

インタビューにご協力いただいた方

新和コンクリート工業株式会社



代表取締役社長
佐藤 八郎 氏

専務取締役
田村 三知行 氏

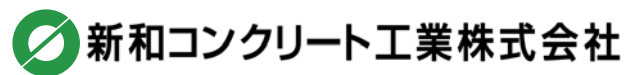
常務取締役
小林 直一 氏



本社外観

企業概要

社 名 新和コンクリート工業株式会社
 代 表 者 代表取締役社長 佐藤 八郎
 創 業 1962年（昭和37年）7月
 所 在 地 新潟県南魚沼市坂戸485番地
 事 業 内 容 プレキャストコンクリート製品製造・販売、レディーミクストコンクリート製造・販売、
 P C 桁製作・架設工事



担当コンサルタント

株式会社テクノ経営総合研究所 工藤 仁

大手メーカーで生産技術や製造管理に従事。また全社のモノづくり革新のプロジェクトや海外工場の製造責任者を歴任し、その後コンサルタントに転身。様々な業種、業態において、製造現場を中心に生産性向上、品質向上、在庫の削減、コスト削減に取り組み、工場の収益向上に成果を上げている。

