

診断事例

日東紡績株式会社・富士ファイバーグラス株式会社 様

所在地 : 日東紡績株式会社…東京都千代田区麹町二丁目4番地1(本部)／富士ファイバーグラス株式会社…栃木県真岡市鬼怒ヶ丘6番地
事業内容 : グラスファイバー製品、各種化学工業製品、医薬品、繊維工業品の製造・加工および販売／
各種工事の設計・監理および請負／各種機器、装置の設計・製造および販売 ほか

<https://www.nittobo.co.jp/>

次代を支える事業基盤の創出と人材育成をめざす 加工工程改善TF&複合材事業改革「fBIT活動」

2023年(令和5年)に創立100周年を迎えた日東紡績株式会社は、次の100年に向けた新たな挑戦の中で、2024年に開発から製造、販売までを一体化させた5事業本部制へと組織体制を変更。その新体制の一角を担う複合材事業本部では、厳しいビジネス環境下において、製造現場の改善はもちろん、いかにして安定した事業基盤を創り、次代の人材を育てていくかが課題でした。



課題

複数の加工工程に潜む改善すべきポイント
厳しい環境下だからこそ将来への改革が必要

加工工程改善TF&事業改革「fBIT活動」の導入
現場改善とビジネス戦略で次代の人材育成も

解決策

課題と背景

風土や風習、暗黙知が混在する工場 複数の加工工程に散見する課題

日東紡績株式会社は今年で102年目、100年企業の一つということで歴史のある会社です。もともとは日本の基幹産業であった繊維からスタートし、現在はガラス繊維に変えて、それを基幹ビジネスとして展開しています。我々が所属する複合材事業本部では、国内外の100社以上にガラス繊維の複合材を提供し、500名程の従業員で運営しています。

売上に関しては、決して近年落ちているわけではないのですが、残る利益は少なくなってきました。それはやはり、製造上のコスト上昇が影響しています。また、販売量は落ちていませんが、競争の上でご購入いただく以上、価格はある程度のレベルにしなければなりません。販売面では競争が増え、製造面のコストは右上がり基調で、非常に厳しい環境だと捉えています。

こうした中、まずは複合材事業本部の製造拠点である富士ファイバーグラス株式会社の加工工程を改善し、生産性の向上をめざすことになりました。以前、テクノ経営さんに同社の省エネを指導いただき、その成果は日東紡グループの中でも高い評価を得ていましたので、今度は現場改善をお願いすべく、お声掛けさせていただきました。

現場の加工工程は4つあり、ラインも異なるため、課題や改善ポイントも散見していました。また、日東紡績株式会社は世界に誇る技術を保有する一方、外部との技術交流などは少なく、富士ファイバーグラス株式会社においても、風土・風習、暗黙知が混在しているような状況でした。

選定と導入

1日の短時間で見抜く工場診断 改善活動からビジネス戦略までに発展

1日工場診断でご指摘いただいた内容は、はっとするものばかりでした。例えば、ラインの中で監視という項目があります。現場のメンバーは「品質ルールがあるので、2名は欲しい」と主張しましたが、実際には1名が監視を外れることもあり、そうであれば1名でよいのでは、とご意見をいただきました。全くもってその通りで、こういった細部まで1日の短時間というスピード感でさと見抜く、さすがプロだなと。今でも、このやり取りは印象に残っています。

コンサルティングを導入して実際に感じる成果ですが、現状でのべ8名の少人化を実現しています。そもそも現場の人材が足りていない中、以前の想定よりも少ない人数で同じ生産ができるようになった、それが一番すごいなと。また、工程間で連携できるようになったことも大きい。最終形態によって、ロービング、マット、チョップ、ヤーンという4つの工程があるのですが、同じ加工課に属しながらも、各工程間には見えない壁がずっとありました。作業の平準化を進めていくことで、こうした壁が無くなり、他工程への応援が可能になりましたし、生産性の改善はもちろん、現場の作業員も他工程の仕事を身につけ、幅がひろがりました。

非常に厳しい事業環境の中、5年後、10年後も継続的に活動していける基盤を創り上げるべく、タスクフォースを立ち上げました。こうした活動は大抵が言い放して終わるため、しっかりとファシリテーションを行っていただける方が必要です。そこで、この戦略会議にもコンサルティングに入ってもらおうと考え、お願いさせていただきました。

インタビューにご対応いただいた方



執行役 複合材事業本部長
伊藤 正毅 氏



副本部長 兼 富士ファイバー
グラス 代表取締役社長
永田 広一 氏



活動メンバーの皆様
(左から) 山下 氏、石塚 氏、関 氏、伊藤 勇雄 氏、坂本 氏、仲野 氏

実際の会議では、カテゴリーに分けたアクションや具体的に狙っていく数字を相談いただくなど、進行だけではなく、戦略をしっかりと前に進めてくれます。我々が一生懸命にアイデアを出し、どういう問題があるかに集中できるといいますか、非常にやりやすいですね。今後、実行フェーズに移っていきませんが、予定通り進めば、現状で考えているレベルの収益改善までは達成できる道筋が見えています。

タスクフォースを一緒にやっているメンバーは30代、40代。しっかりと成果を出して、成功体験を積ませたい。そして、10年後、20年後も複合材事業本部という場所で元気に仕事を続けてもらうために、そのための基盤をどうやって創っていくか、ここに一番力を注いでいきたいですね。

テクノ経営総合研究所では今後も経営革新セミナー、1日工場診断を通じて、企業変革のきっかけをつくるための活動を推進してまいります。