

# ASAP

2026/No.1 [季刊情報誌アサップ]

Value Producing Management  
**VPM**<sup>®</sup>  
人、企業の価値最大化に貢献する

現場を企業の成長エンジンに

## CONTENTS

### 1 企業インタビュー

トモエスピリッツ「MILKとともに」  
がつむぐ確かな未来  
現場に寄り添う支援が導き出す  
社員一人ひとりの覚醒  
トモエ乳業株式会社

### 2 活動レポート

自然と向き合い、暮らしに寄り添う  
WADOのモノづくり  
すべてを自分たちで変えていく『WPI 30』  
和同産業株式会社

### 3 セミナースケジュール

経営革新セミナー・テクノ技術セミナー



## COMPANY INTERVIEW

### 企業インタビュー

トモエ乳業株式会社



# トモエスピリッツ「MILKとともに」 がつむぐ確かな未来 現場に寄り添う支援が導き出す 社員一人ひとりの覚醒

牛乳をはじめ、乳飲料、ヨーグルトなど、私たちの身近な食品に幅広く使われている乳製品。これらは単に栄養を供給するだけでなく、風味や食感、さらには安全性や機能性といった価値を支える存在として、食品産業に欠かせない役割を果たしている。乳製品の製造は、原料乳の品質管理から殺菌・加工、製品ごとの特性設計に至るまで、高度な技術と厳格な管理体制が求められる分野であり、乳業メーカーの技術力と信頼性がそのまま製品価値に直結する。

こうした乳製品分野において、長年にわたり継続的な事業展開を行ってきたのがトモエ乳業株式会社である。同社は牛乳・乳飲料・カップ飲料・デザート類など多様な飲料・乳製品の製造販売を中心に、学校給食や家庭用・業務用など幅広い用途に対応してきた。徹底した衛生管理のもと、原料受け入れから製造、品質検査、出荷に至るまでの一貫した品質管理体制を構築し、安全・安心なモノづくりを重視している。

企業規模の拡大とともに組織運営や人材育成、安全管理といった新たな課題が顕在化する中で、いかにして社員の積極性を促し、自走する組織へと進化させていくのか。関係者の皆様からお話を伺った。



## 生・処・販、三位一体の成長 引き継がれる『医食同源』の使命

### ◆創業の経緯についてお聞かせください

**中田氏** 当社は2026年で70年目を迎えます。食肉ハムなどを扱う関東畜産工業株式会社が前身なのですが、戦後、経営難に陥っていたところを、1956年(昭和31年)、私の父が21歳の時に借金ごと買い取り、初代社長に就任したのが始まりでした。



代表取締役社長  
中田 俊之 氏

その後、事業を乳業へ特化させていくのですが、そのために社名を変更すべく近くの神社へ相談したところ、巴のマークを見せていただき、生産者・処理メーカー・販売店、これらが三位一体となって成長していくように、父はそのマークの中に「生・処・販」という文字がポンと浮かんだそうです。こうして、1962年(昭和37年)に現在のトモエ乳業株式会社へと社名を変更し、新たなスタートを切りました。

当時、牛乳はどうしても腐りやすいものなので県内で商売をすることが当たり前でした。しかし、この古河という地は茨城県の西の端に位置しているため、全く勝負にならない。それであればと、父はその常識を打ち破り、埼玉、栃木、群馬へと販路を拡大していきました。この古河の地は半径100kmで円を描くと関東地方がすっぽり入る、つまり関東のど真ん中にあたります。牛乳の品質が良くなって賞味期限が延長され、どんどん遠くまで運べるようになると、この立地こそが当社の商機につながっていきました。

また、父はスーパーマーケットと早くから取引を始めていました。当時は「スーパーなんかと付き合いちゃだめだよ。スーパーって、スーと出てきてパーッと消えちゃうんだ」なんてことも、ずいぶん周りからいわれたようなのですが、海外への渡航経験が豊富だった父にとってみれば、先見の明といいますか、必ずこれから日本でスーパーマーケットが大きくなっていくというものがわかっていたようです。

### ◆これまでの歴史や転機についてお聞かせください

**中田氏** 大きな転機は第一工場が完成した1994年(平成6年)です。当時はまだオンボロな町工場だったのですが、その工場を見たお客様から「見に来てよかった、こんな工場じゃ付き合うわけにいかない」と背後でいわれ、父は涙が止まらなかったそうです。この出来事

を発端に、「誰にも文句をいわせない工場を作るんだ」と父の心に火をつけて、当時の年商が50億の時に50億を借りて第一工場の建設を決意したそうです。ちょうど工場が完成した頃から、製造メーカーの製造者責任が非常に問われる時代となり、今度はお客様の方から「こうした最新鋭の工場を持つ会社と付き合いたい」と、どんどん契約数が増えていき、1994年(平成6年)に70億だった年商は、約10年後の2005年(平成17年)には200億をこえるくらいまで急成長しました。

もともと、第一工場は年商200億をこえたら手狭になってしまうということがわかっていたため、第二工場の建設計画が始まったのですが、そんな矢先に東日本大震災を経験しました。被災県ではありながらも、1日も休まずに社員たちがしっかりと働いてくれて、お客様に無事提供できました。その時に、安全・安心は当然ながら、安定供給の重要性を改めて感じて図面を書き直し、自社専用の蓄電池と特別高圧変電所を備えた停電の無い工場にしました。さらに、4500パレットを収容する立体倉庫は、当社が最大で製造した際に3日分を保管できるようにし、また、20m以上の立体倉庫がごとごとく被災時に機能しなかったことをふまえて、18mに高さを変更。荷崩れ防止などの工夫も盛り込み、相当の災害でも機能する構造としました。こうして、安全・安定・災害対策を徹底した第二工場が2013年(平成25年)に完成し、稼働を開始しました。

震災時の安定供給によりお客様から非常に信頼を得て、当時は年商300億くらいの規模まで拡大しました。第二工場が立ち上がり、それを見届けるかのように翌年の2014年(平成26年)に父が逝去し、私が社長を引き継ぎました。その後も顧客ニーズに応え続け、現在は年商500億弱まで成長しています。



## ◆大切にされている考え方や理念をお聞かせください

**中田氏** トモエ乳業は「産業の中に文化あり」「医食同源」「安全で安心な牛乳・乳製品等を通して社会に貢献する」という経営理念を掲げています。父は、「産業があるからこそ、生活基盤が生まれて文化が育つ」という思いを貫き、その象徴として、世界150か国から約5000点を集めた牛乳博物館の開設をはじめ、ミヤンマーでの乳業合弁会社設立やパラオへの牛の提供、地域情報発信のためのテレビ局設立、防災ヘリ事業の開始、静御前の伝説に基づく銅像建立など、地域や世界への文化・社会貢献を積極的に進めてきました。

私は社長就任前の15年間、医師として医療に携わっていました。父が掲げた「医食同源」という理念には、牛乳は健康の源であり、我々の仕事は医療と同じだという誇りが込められています。医師だった私がこの道を引き継ぎ、医食同源を実現していくことは、私自身の使命でもあります。また、60周年の際に経営理念を再度ふり返り、トモエスピリッツ「MILKとともに」を策定しました。これはM: mission(使命)、I: integrity(誠実)、L: love(愛情)、K: keep(継続)という4つの柱で構成され、安全・安心な牛乳・乳製品等を安定供給し、社会に貢献する使命を全社員で共有するものです。現在、第二工場の稼働を経て第三創業期の真っ只中、第四創業期に向けて新たな企業像を描きつつ、経営理念に基づいた事業と文化の継承を続けています。



工場設備

## 半径100kmに収まる巨大商圈と、日本最大級の工場が生み出す競争力

## ◆貴社ならではの強みについてお聞かせください

**中田氏** 最大の強みは、この古河という立地にあります。半径100kmで円を描くと、関東地方がすっぽりと入り、日本最大の商圈をカバーできるのです。チルド配送において、100kmをこえる輸送はコスト面で非常

に厳しくなります。関東のど真ん中に位置し、物流効率が日本で最も良いこの場所に、国内最大規模の生産効率を誇る市乳工場を構えていること。これこそが他社には真似できない一番の強みですね。

この地の利を活かしながら、安全・安心に関する投資をより高いレベルで継続してきました。また、安定した供給を確保するため、関東生乳販連さんや全農さんとの強固なネットワークを構築しています。特に北海道の生乳なくして日本の乳業は成立しませんが、私たちは飲用牛乳と乳製品のバランスを考慮した需給コントロールの一翼を担い、酪農家さんが丹精込めた生乳を無駄にせず、安定してお客様へ届ける体制を整えています。

## 労災ゼロへの壁と「自ら考え行動する」主体性の弱さが課題

## ◆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

**中田氏** 私が感じていた課題は3つありました。1つ目は、力を入れているつもりでも労災がゼロにならない現実。2つ目は、工数管理。「人が足りない」という声が、単なる「1人減ったから、1人欲しい」という足し算ではなく、工数に基づいた論理的な根拠を示してほしかった。そして3つ目は、当社の社員たちは真面目で誠実ながらも、ややおとなしい方たちが多い。そのため、「自ら考えて行動する」という主体性をもっと伸ばしたいと感じていた点です。

**佐藤氏** 労働災害の問題点は同様に認識していました。また、5S活動にも取り組んではいたのですが、なかなか定着せず、すぐに後戻りしてしまう。与えられた業務は着実にこなす一方で、自ら課題を見つけて行動することが苦手な点だと感じていました。

常務取締役  
佐藤 俊彦 氏

**国府田氏** 従業員が100人程度の頃は一枚岩といえますか、「阿吽の呼吸」でやってこれましたが、今や400名に近い規模となり、組織的、体系的な運営が不可欠となっています。これからの将来を見据えた時、やはり「人を成長させたい」という思いが強く、それを内部だけで実現するのは厳しいと感じていました。

生産部 部長 兼  
第二工場長  
国府田 正徳 氏

**九頭見氏** 当時は現場に近い係長という役割でしたが、とにかく次世代の育成に悩んでいました。メンバーそれぞれにポテンシャルはあるはずなのに、どうすれば自ら考えて行動してくれるようになるのか。その解決策を模索している最中でした。



第一工場長  
九頭見 忍氏

## 風景化していたフォークリフトの傷を的確に指摘された1日工場診断

### ◆弊社の1日工場診断を受けた印象はいかがでしたか

**佐藤氏** 例えば、フォークリフトについての傷。これが当たり前のように「風景化」していると。それが放置されていること自体、安全意識の低さの表れだと見抜かれました。また、計器の記録が単なる作業になっていないかといった指摘など、よくありがちではありますが、そこを見逃さない、現場のことを理解して指摘されているという印象でした。

**中田氏** フォークリフトの指摘は本当に衝撃的でした。まさにその通りだなと。災害ゼロを継続している企業様のフォークリフトはやっぱり綺麗ですので、非常に納得感がありました。

**国府田氏** 現場の状態が、実は「普通ではない」のだと理解できたことが大きかったです。自分たちだけでは気づけない盲点を指摘していただいたことで、そこを改善していく仕組みづくりやルールづくりという部分にすごく期待が持てました。

### ◆コンサルティング導入の決め手はありましたか

**中田氏** 安全面と生産性向上の両面について、本質を突いた指摘をいただいた点ですね。5S活動自体はこれまでも取り組んできましたが、時間が経つと後戻りしてしまう現実があり、その「後戻りをどう防ぐか」という提言、さらにフォークリフトの傷や決められたことができていないという部分は、徹底的に指導していただきたいと思いました。また、生産性向上をテーマとする中で、標準時間の整備と工数管理が不可欠であり、短期間では完成しないからこそ着実に作り上げるべきだという考え方を示していただいた点に、大きな説得力と魅力を感じました。

**佐藤氏** 労働生産性については、乳業界では参考事例が少なく、他業界の事例をそのまま現場に当てはめるには難しさがあるものの、よいきっかけになるのでは

と思いました。また、提案書では「企業は人なり」という考え方で締めくくられていて、まさしく私も同様に考えていました。この部分に強く共感し、「自ら考え、行動する人づくり」という基本方針に向かって、着実に取り組んでいけると感じられた点も大きかったです。

## やらされ感や心理的不安が強い反発へ 全員参加と成功事例の共有が転機に

### ◆コンサルティングを導入した当初はいかがでしたか

**佐藤氏** これまでにもさまざまな活動を行っており、やらされ感のような意識が芽生えないかといった懸念はありました。また、労働生産性においては、非常にハードルが高く、強い反発がありました。もしかしたら、「人が減らされるのではないか」という不安があったのかもしれませんが。しかし、一部の社員が自発的に進め、「こうやれば良くなる」という成功事例を皆に伝えてくれたことで、ようやく浸透し始めました。

**国府田氏** 「忙しい中でまた違うことをやるのか」というマイナスのイメージを持たれないよう、展開には非常に悩みました。井原先生からは「全員参加でやるもの」というアドバイスをいただきながら、チーム名やテーマを自分たちで決めるところから始め、少しずつですが「楽しんで参加できる雰囲気」を作ることに注力し、なんとか一歩を踏み出せました。



品質保証・商品開発部門

**九頭見氏** 実は、私自身が最初は導入に反対していました。自分たちなりにしっかりと5S活動はできているという自負がありましたから、また5S活動なのかと。しかし、これまでは「整理整頓」のための5Sとして実施していましたが、今回の活動で取り組むべきは「安全・品質・効率」のための5S活動だということで、めざす場所が全く違うのだと理解し、考えを改めました。導入後は、現場の負担が増える中でいかに前向きになってもらうか、事務局のメンバーと「褒めて伸ばす」をコンセプトに、盛り上げる工夫を重ねました。

## 社員たちの驚くべきタレント性や主体性が開花し、チームワークも向上

### ◆コンサルティング導入の成果はいかがですか

**中田氏** 驚いたのは、社員たちがこれほどまでに生き生きと発表し、ユニークなスライドが作れる才能を持っていたことです。「受け身だ」と思っていたのは、会社がもっと活躍の場を与えるべきだったのだと痛感しました。今では社員たちが自ら「居心地の良い職場」を作り始めていて、デザイン力やセンスを発揮しています。頭角を現す社員が出てくるなど、人材が揃ってきたことを改めて再認識させていただく場にもなっており、非常に嬉しいですね。

**佐藤氏** 例えば、ポールに塗料を塗り、そこが傷つけばわかるようにして記録するなど、具体的な仕組みを構築し、お陰でフォークリフトが傷つくことは少なくなりました。

また、私も同様に、個々の優秀な能力が発揮され、新たな発見の場になっていると感じています。そういう人材をもっと発掘して、活動に更なる拍車をかけて欲しいですし、社員たちの底上げができていているという部分が一番大きな成果だと思います。

**国府田氏** プロジェクトでの経験が日常業務にも波及し、企画提案など主体的に活躍する社員が増えています。まさに、種から芽吹いて花開くような方たちも多く出てきて、非常に嬉しいですね。また、小集団活動としてテーマを共有しながら周囲を巻き込むことで、全体のチームワークが向上している点も大きな成果だと感じています。

**九頭見氏** 今回導入されたMKK（自ら考え行動する）活動が全社的な取り組みとして位置づけられたことで、自分たちが実現したいことを会社がサポートくださり、それが活動自体を楽しむ姿勢や自信へとつながっていききました。現場から積極的な提案が出てくる

ようになったことは、この活動を通じて担当者の成長を実感する部分でもあります。また、安全を意識した改善が日常的に行われるようになり、先回りした対策の積み重ねによって、労災が続いていた工程では、昨年と比べて労災自体が減っているという成果も生み出しました。

## 人材を育て、自走できる組織をめざしてトモエ乳業がつむぐ未来を確かなものに

### ◆今後の目標やめざす姿をお聞かせください

**中田氏** 今後の目標は「独り立ち」です。いつまでも外部に頼るのではなく、自分たちで仕組みを作って、継続していくこと。そのために専任の担当者を決めて、育成も始めています。やり続けなければ、結局は後戻りしてしまうと思いますので、続けていくことが最も大事だと考えています。また、「安全・品質・効率」については、この順番が大切ですので、そこは絶対に守りながら、常に上をめざし続ける会社でありたいです。

**佐藤氏** このMKK活動を定着させるだけでなく、さらに高いレベルへとスパイラルアップさせていく必要があります。そのために社内体制を整備し、人材育成を強化することが不可欠です。井原先生から学んだ指導方法や人の褒め方などを管理者が吸収し、いかにして現場のモチベーションを上げていくのか。これまでのメッセージを全ての社員に伝えていけるように、私たちも頑張っていかなければいけないと思います。

**国府田氏** もちろん、独り立ちは最終的にめざします



が、現在はまだ、職場間で活動内容や達成度のレベルに差があります。そこをしっかりと横の連携で解消して同じようなレベルに持っていくこと。そして、現場だけではなく、間接部門も含めた全社的な成長へとつなげたい。将来にわたって、維持・成長できる仕組みを今のうちにしっかりと作り上げていきたいです。

**九頭見氏** 私自身、トモエ乳業という会社に育ててもらいました。70周年を通過点として、今後も企業を存

続させていくためには、やはり人材育成が本当に欠かせません。このMKK活動、いつかは卒業しなければいけないですが、その精神を引き継ぎ、自ら考え行動できる人材を絶えず輩出して、100年、150年、さらには300年続けられるような企業にしていきたいと思っています。

◆本日はありがとうございました

## インタビューにご協力いただいた方

トモエ乳業株式会社

代表取締役社長	中田 俊之氏
常務取締役	佐藤 俊彦氏
生産部 部長 兼 第二工場長	国府田 正徳氏
第一工場長	九頭見 忍氏



代表取締役社長 中田 俊之氏	常務取締役 佐藤 俊彦氏	生産部 部長 兼 第二工場長 国府田 正徳氏	第一工場長 九頭見 忍氏
-------------------	-----------------	------------------------------	-----------------



本社外観



公式キャラクター「トモ〜」

## 企業概要

社名	トモエ乳業株式会社
代表者	代表取締役社長 中田 俊之
創業	1956年11月
所在地	茨城県古河市下辺見1955
事業内容	牛乳乳製品／各種飲料／デザート類の製造・販売／チルド食品物流事業等



## 担当コンサルタント

株式会社テクノ経営総合研究所 井原 昌志

大手電子部品メーカーにて、生産設備の設計・開発、改善プロジェクトのリーダー、工場現場の管理者を経験し、「モノづくり」のノウハウを習得。その後、現職に就き、「人づくり」を基盤とした工場体質の強化を図り、一過性に終わらせない自主・自律体制を構築させた改善・改革活動を強力に実践推進している。



# 自然と向き合い、暮らしに寄り添うWADOのモノづくり すべてを自分たちで変えていく『WPI30』

和同産業株式会社

雪かきや草刈りは、だれにとっても楽な作業ではない。厳しい寒さや暑さの中で行い、時間も体力も奪われてしまう。そんな負担の大きい作業を無くすために開発されたのが除雪機や草刈機だ。これまで人の手で行ってきた作業を効率よく進め、時間を短くするとともに、体への負担も大きく軽減してきた。日々の暮らしや仕事を支え、多くの場面で欠かせない存在となっている。

1941年(昭和16年)に創業した和同産業株式会社は、長年にわたって除雪機や草刈機の分野で製品を作り続けてきた企業だ。特に除雪機においては、国内生産台数で日本一\*を誇り、多くのユーザーから信頼を得ている。また、同社の製品は、企画・開発から設計、製造、販売までを一貫して自社で対応しており、「商品を通じて社会の役に立ち、縁のある人々の幸せを実現する」という考えのもと、地域や現場に根ざしたモノづくりを続けてきた。2018年には、日本初となる雑草を自動で刈るロボット「ロボモア KRONOS (クロノス)」を開発。人手不足や作業の省力化が求められる現場での活用が広がっている。

市場環境が大きく変わる中で、自社が抱えてきた課題に向き合い、「自分たちが変わっていかねば！」という強い想いから導入された同社の活動をケーススタディとして紹介する。

\*同社調べ。ハンドガイド式歩行型除雪機において、シェア上位メーカーからの委託生産台数を含む。



## 01 創業85年、時代とともに姿を変えながら歩み続ける和同産業のモノづくり

1941年(昭和16年)、岩手県盛岡市で金属材料販売業および金属機械加工業として創業した和同産業株式会社。1946年(昭和21年)に現在の社名へ改称し、鉱山機械部品や家庭用金物、家具の製造を開始したのが事業の出発点である。「鉄くずを集めて、ストーブや椅子を作ったのが最初の生業でした。当時、二代目が創業者に『なぜ和同鉄工所ではなく産業なのか』と聞いたところ、産業と名前が入っていれば仕事がどのように変わろうとも何とでもなると、だから産業の方がいいと答えたそうです」



そう話すのは、代表取締役社長の三國 卓郎氏。その言葉の通り、事業内容は時代とともに変わり、草刈機や農業機械、そして現在の主力である除雪機の開発・製造へと広がっていった。北海道向けの特種な機械や豆刈機の製造、さらには海外への製品供給や、自動ロボット草刈機といった独自性の高い製品も開発。また、自社でプログラムしたAI検査機を導入するなど、生産方法の改善にも取り組む。



代表取締役社長  
三國 卓郎氏

設計・開発から製造、販売までを一貫して手がける体制は創業以来の強みであり、地域に根差したモノづくりを大切にしながら、歩みを進めている。

## 02 自動ロボット草刈機や海外展開など、厳しい環境を切り拓く

海外製品との価格競争では勝ち目がない……、そうした現実を何度も突きつけられる中で、同社は「独自の製品を作る」という選択を重ねてきた。その象徴の一つが、ロボット草刈機である。「同じものを作っても、海外と安さで勝負したら、勝ち目がないと実感します。だから、本当に違うものを、自分たちで作り上げようという気概で取り組んでいます」と三國氏。ロボット草刈機は、こうした試行錯誤の末に完成し、現在では沖縄から北海道まで、全国のさまざまな分野で活用される製品へと成長した。

一方、主力製品の一つである除雪機事業では、自社ブランド製品に加え、大手メーカー向けのOEM供給も手がけている。約15年前からは一般家庭向けの小型除雪機の開発にも本格的に着手した。取締役 山崎 俊博氏は「これまでは豪雪地帯の農家さんがメインの顧客でしたが、マーケット的には一般家庭の方が圧倒的に大きい。そこで小型の除雪機を開発し、販売ルートを広げていきました」と話す。



取締役  
山崎 俊博氏

人口減少による国内の市場縮小が避けられない中、

近年は海外市場の開拓にも力を入れている。山崎氏は「ここ5、6年でヨーロッパへの輸出を開始しています。担当者が直接現地へ赴き、ディストリビューター(販売店)を開拓しています。昨年からは、さらに北米やアメリカにも輸出を始め、年間の売上も大きく増えています」と、手応えを感じているようだ。

もっとも、その道のりは平坦ではなかった。コロナ禍以降、半導体不足が深刻化し、ECU(電子制御ユニット)の調達が大きな課題となった。第2製造部 部長兼 原価管理課 課長 佐藤 文隆氏は「2021年頃から入手が困難になり始めました。海外に問い合わせても、納期は未定、あるいは納期が出ても2年先という異常事態の中で、除雪機だけは生産を止めずに稼働させるため、だいぶコストはかかりましたが調達を続けました」と、これまでの苦労をお話いただいた。半導体不足が落ち着き始めると、今度は鉄板などの原材料をはじめ、エネルギーや労務費の高騰が重くのしかかった。さらに人材確保も容易ではない中、困難な局面を乗り越えるべく、日々奮闘を続けている。



第2製造部 部長 兼  
原価管理課 課長  
佐藤 文隆氏

### 03 自社で開発から製造までを対応する、オリジナルなモノづくり

同社の製造部門は、モノづくりに必要な工程がほぼ全てそろっている。第1製造部部长 齊藤 伝男氏は「プレスや板金、溶接、塗装、組み立てなど、全ての工程があるので、別工程へ挑戦することもイメージできる。そこに魅力を感じるし、一番の強みだと思います」と話す。



第1製造部 部長  
齊藤 伝男 氏

こうした体制は、製品を作るスピードや柔軟さにもつながっている。顧問 小田島 猛氏によると「製作に必要な設備や工程はほとんど備えているため、設計が書いた図面をそのまま自社の工場加工ができます」とのこと。何かあった時には素早い対応が可能となっている。



顧問  
小田島 猛 氏

塗装工程を担当する第1製造部 表面処理課 課長 上野 定之氏も、現場力の高さを実感しているという。「品質の不具合だけでなく、設備の不具合もありますが、

いろんな能力を持つメンバーがいて、それぞれ対応しながら、生産を止めることなく前に進められています」と話し、どんな事態にも皆が全力で取り組む体制が整っている。



第1製造部 表面処理課  
課長  
上野 定之 氏

さらに、開発～製造まで一貫して対応できる点も強みだ。三國氏は「自社で開発も行っているため、作り方も自分たちで決められます。ロボット草刈機の時も、一から作るのはすごいと感心しました。本当にクリエイティブだなと思いますね」と、その姿勢を評価する。小田島氏も「溶接に使う治具や金型も、全部自分たちで作っています」と明かす。図面が変われば、それに合わせて自分たちで変えていく。そのスピード感が強みだという。

また、自社ブランドを持ち、ユーザーの声が直接届く点も見逃せない。山崎氏は「お客様の声を設計にフィードバックしやすく、改良をどんどん加えられる」と、市場の近さが開発力の源になっている。

### 04 定着しない改善活動や長いリードタイムが課題に

なぜ今回のコンサルティング導入に踏み切ったのか。その背景には、経営層と現場の双方が抱えていた問題意識と、これまでの改善活動への反省があった。

小田島氏は「過去にも数社実施しています。その時は良い感じに進んでも、コンサルティングが終わると、元に戻ってしまう」と、継続性に課題があったという。また、上野氏は「作業者は一生懸命、仕事をしてますが、その作業がムダだという部分に気づけない」と、現場で

の状況を指摘する。齊藤氏は「製造に関する工程が全てある、それが強みだと話しましたが、同時に弱みにもなっていて、生産リードタイムがすごく長いと感じていました」と、的確にその課題を捉えていた。

三國氏は「社長に就任して2年が過ぎ、『とにかく変わろうぜ』と。もう、とにかく変わろうというメッセージを掲げ、現場から『こういうことがやりたい』と声が出たので、導入を決めました」と振り返る。



ロボモア KRONOS (クロノス) / 天候・場所・時間を問わず、草刈り・帰還・充電のすべてを自動で行います。

## 05 「当たり前」という落とし穴、現実を突きつけられた1日工場診断

多くの製造業系コンサルティング会社があり、資料などを取り寄せている中で、山崎氏は「無料で工場を診断いただけるということで、受けてみようとなりました」と振り返る。実際の診断では、ありのままを見せて、どういう評価をしてもらえるのかといった部分を重視し、現場への同行や過度な説明は控えたという。その結果、「とても、成績の悪い通信簿をもらいました。ここまでなのかという結果を突きつけられました……」と話す。たが、それがかえて現実を直視する材料となった。写真やレポートで示された部分についても、「これは我々から見ると当たり前の作業。だが、実際はそうではないという具体的な指摘をしっかりとまとめてい

ただいた」と評価する。想像以上に踏み込んだ内容に、「ここまでのレポートを出してくるとは思っていませんでした」と、率直な驚きを語った。

診断を通じて、強みを評価されるというよりも、弱い部分を指摘された点が印象に残ったという。その指摘は経営層が感じていた課題と重なっており、少しでも改善していかなければいけないと考える契機になった。小田島氏も「昔から、作業の中身はほぼ変えないで取り組んでいる。それが当たり前になり、違う目線で見るとはほとんどない」と話す。だからこそ、外部からの指摘に価値があり、工場診断が次の一步を踏み出す後押しになった。



コンサルティング指導風景



## 06 最大の壁は現場の意識、小さな成功体験が突破口に

導入当初、前向きな空気ばかりではなかった。最大の壁となったのは、現場の意識にあったという。齊藤氏は「一番大変だったのは、やはり取り組みへの意識ですね。最初は『えー、やるの?』みたいな感じからのスタートでした」と率直に語る。活動を進める中で、少しずつ理解や協力は得られてきたものの、まだ完全ではないという。上野氏も「改善も仕事だという認識を、言葉で伝えてはいるけれど、実際は目の前のやらなければいけない作業に没頭してしまい、なかなかそこまで手が回っていない状況でした」と話し、日常業務と改善活動の両立の難しさを指摘する。

一方で、取り組みを前進させるための支えも確実に存在していた。山崎氏は定期的に現場へ足を運ぶ重要性を強調する。「月1回は各職場を回り、現場で悩んでいる部分をうまく聞き出してくれています。時間を過ぎて

も残って対応いただくなど、我々が見えないところでフォローいただいている部分があるのだと思います」と話す。

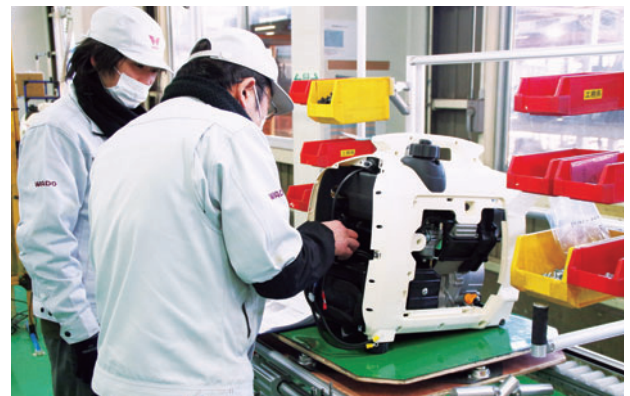
こうした中、全員参加型の活動が徐々に根付き始めている。齊藤氏は「本当に小さなことでもいいから、とにかく改善案を出して欲しいと。すると、今まで反応を示さなかった人がちょっとしたことでも書き出してくれる。そして、それを自分たちで改善していけば、小さな成功体験につながる」と、その効果を語る。小田島氏も「以前は課長や係長など、担当者だけがやる活動だった。テクノ経営さんの場合は全員参加で進める。まわりの人が実施していれば、『自分もやらなければ』と意識が変わっていく」と話す。齊藤氏は「言われてからやるのではなく、自分たちで気づいて動くようになりつつある」と、現場の意識が確実に変わり始めている手応えを語った。

## 07 後工程を考えた改善、そして間接部門を含めた全社の活動へ

これまでの活動で意識や行動の変化が着実に広がっていて、工程全体、さらには間接部門を含めた全社的な動きへと変わりつつあるようだ。上野氏は「以前は部門ごとで取り組んでいる感じが強かったのですが、現在は部門間をはじめ、前工程や後工程とのやり取りも含めた活動になっています。これがもっと活発になっていけば、全社的にも効果が発揮されていくのでは」と話す。齊藤氏は「以前と比べて、自分からやろうという姿勢は見えてきています。忙しい時も、頭の片隅には『改善しなければ』という意識がある。気持ちの面では、前向きになっているはず」と、意識の変化を感じているようだ。

間接部門の取り組みを進める佐藤氏は「最初はどうかなと思いつつも、『現場だけの力では改善できないところもある』という話が出て、調達や原価管理、生産管理といった間接部門も一緒に取り組みました。お互いの役に立てるといふか、つながっていくのを実感しています」と話す。また、原価管理の面でも動きがある。「社内システムを利用した工数入力に関し、この機会に全てルール化しました。何が大変なのか、どうすれば楽に入力できるのかなど、現場と密にコミュニケーションを取りながら、いい方向に進んでいます」と、今後の活用にも期待を寄せる。

山崎氏は「工場に生産性のグラフなどが貼り出されるようになり、今後は大きなモニターを導入予定です。意識するきっかけになっており、あとはどう活用していくかがというのが次のステップですね」と、現場の変化はもちろん、次の段階への課題も指摘する。小田島氏は「想定外だったのは、自分たちの改善を後工程のためにやる、という動きです。これが全工程に浸透すれば、リードタイムも短縮できるのでは」と期待する。三國氏は「成功体験と手応えは確実にある。ただ、和同はこんなもんじゃねえぞと。もっと生産性を上げて、もっともっと良くなれる。まだまだだぞ、という気持ちで頑張ってもらいたい」と話す。変化は始まったばかりで、その先にある可能性は大きい。



## 08 現場から変える生産性の未来、すべてはお客様に喜ばれるモノづくりのために

数多くの改善に着手し始めた今、同社はこれからのような姿をめざしていくのか。現場の最前線に立つ上野氏は「まだまだムダが多いというのが正直なところです。そうした一つひとつを改善していき、最終的には省力化や効率アップを実現していきたい」と、地道な改善の積み重ねに強い意欲を示す。

また全体最適の視点について、小田島氏は「後工程を考えた、そういう計画に基づく生産はできていないのが現状です。計画がなければ、生産負荷が適正なのかも分からない。数値化とあわせて、計画に従って運営できる工場体制にしていきたい」と語り、工場運営の在り方そのものを変えていくべきだと指摘する。

齊藤氏は、活動の象徴である目標数値に触れ、「今回の活動名である『WPI30』は、和同・プロダクト・イノ

ベーション、そして現状より30%生産性を上げるという覚悟の数字です。やるべきことは山積みですが、一番大事なのは継続すること。現場任せにせず、一緒になって続けていくことで、必ず良くなると信じています」と、継続こそが鍵であると強調した。

間接部門からの視点として、佐藤氏は「原材料の調達では、現場が同じ作業を繰り返すといったムダがないよう、効率の良い仕分けで供給する体制をさらに進めたい」とした上で、「原価管理課では、工数の実績データを活かし、標準と実績の差がなぜ生まれたのかまで見える化していきたい」と、データ活用による改善への期待が語られた。

山崎氏は「以前は派遣の作業者をたくさん動員し、どちらかといえばメタボのような体質の中でずっと生産を

続けていました。これからは、自社製品の販売に力を入れていながら、筋肉質な体質にしていかなければいけない。会社が続く限り、生産性向上は永遠のテーマで、改善をどう根付かせ、途切れさせないかが重要です。コンサルティングが完了したら終わり、とならないよう定着させていきたいですね」と、活動を一過性に終わらせない決意をお話いただいた。

三國氏はプロジェクト全体を振り返り、「現場から本音が出てくるのは良いこと。この活動によって、工程間のつながりができたように、最終的にはお客様にまでつながり、喜んでもらい、その対価で自分たちの働き方を良くする。そういったつながりをもっと大きくしていきたい。そして、最後には伊藤先生と美味しいお酒と一緒に

飲みたいですね」と、さらなる発展を期待した。

現場と経営が同じ方向を向き、改善を積み重ねていくことで、さらに飛躍していこう。同社の持続的な成長への歩みはこれからも続いていく。



## インタビューにご協力いただいた方

和同産業株式会社

代表取締役社長	三國 卓郎 氏
取締役	山崎 俊博 氏
顧問	小田島 猛 氏
第1製造部 部長	齊藤 伝男 氏
第2製造部 部長 兼 原価管理課 課長	佐藤 文隆 氏
第1製造部 表面処理課 課長	上野 定之 氏



三國 卓郎 氏



山崎 俊博 氏



小田島 猛 氏



齊藤 伝男 氏



佐藤 文隆 氏



上野 定之 氏

## 企業概要

社名	和同産業株式会社
代表者	代表取締役社長 三國 卓郎
創業	1941年(昭和16年)5月
所在地	岩手県花巻市実相寺410
事業内容	除雪機械・草刈機・農業機械の開発・設計・製造および販売



和同産業株式会社

ホームページ



## 担当コンサルタント

株式会社テクノ経営総合研究所 伊藤 勝寿

大手通信機器メーカーの生産技術部門・管理部門の管理職として、量産ライン設計・立ち上げ、生産性向上、原価低減などに従事。その後テクノ経営総合研究所のコンサルタントへ転身。現場改善から組織力強化に至るまで経験に基づく幅広い視野でのコンサルティングを得意とする。



# 経営革新セミナー

これまで4,500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、経営革新に取り組みら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（2026年4月～5月）

開催日	開催場所・形式	セミナー内容
4月16日(木) 4月21日(火) 4月23日(木)	ウェブ配信	<b>問題解決のボトルネック ～真因は人と組織に帰結する～</b> 【受講料】5,000円 【時間】8:00～24:00 【視聴時間】約60分 【担当講師】株式会社テクノ経営総合研究所 登美 博明
4月16日(木) 4月21日(火) 4月23日(木)	ウェブ配信	<b>生産技術力でモノづくり経営を変える ～3つの壁を打破する新たな戦略～</b> 【受講料】5,000円 【時間】8:00～24:00 【視聴時間】約90分 【担当講師】株式会社テクノ経営総合研究所 池永 大輝
4月17日(金)	東京	<b>「自律型組織」の創り方 ～自動化の一步先へ!～</b> 【受講料】10,000円 【時間】13:30～16:30 【会場】鉄鋼エグゼクティブラウンジ&カンファレンスルーム 【担当講師】株式会社テクノ経営総合研究所 沢柳 知治
4月21日(火) 4月22日(水) 4月23日(木)	ウェブ配信	<b>食品工場、戦略なき改善が収益を妨げる</b> 【受講料】5,000円 【時間】6:00～24:00 【視聴時間】約70分 【担当講師】株式会社テクノ経営総合研究所 高橋 浩志
4月23日(木)	東京	<b>品質向上で生産性を高める 利益最大化の経営戦略 ～それはトレードオフではない～</b> 【受講料】10,000円 【時間】13:30～16:30 【会場】アルカディア市ヶ谷 【担当講師】株式会社テクノ経営総合研究所 進藤 淳
4月24日(金)	タイ	<b>出張対応では難しいタイ人管理者の強化・育成 タイに根差した成果創出 ～日本本社、日本からの改善チームでは、なぜ出来ないのか?～</b> 【受講料】無料 【時間】14:00～16:00 【会場】Centara Korat (Korat) 【担当講師】Techno Management Consulting (Thailand) Co., Ltd. 久保 憲二
5月15日(金)	東京	<b>予防保全と人材育成 ～ヒト不足時代の教育を見直す～</b> 【受講料】10,000円 【時間】13:30～16:30 【会場】鉄鋼エグゼクティブラウンジ&カンファレンスルーム 【担当講師】株式会社テクノ経営総合研究所 北橋 達弥
5月21日(木)	東京	<b>自己成長意識の高い技術者が〈技術停滞の壁〉を突破する</b> 【受講料】10,000円 【時間】13:30～16:30 【会場】鉄鋼エグゼクティブラウンジ&カンファレンスルーム 【担当講師】株式会社テクノ経営ウェブソリューションズ 高橋 恒夫
5月22日(金)	東京	<b>脱・教育への転換点 ～教育に依存し過ぎれば、時代に取り残される～</b> 【受講料】10,000円 【時間】13:00～16:00 【会場】鉄鋼エグゼクティブラウンジ&カンファレンスルーム 【担当講師】株式会社テクノ経営総合研究所 平井 康之
5月22日(金)	千葉	<b>工場の老朽化と次の50年を考える ～工場リニューアル 決断の岐路に立つ～</b> 【受講料】10,000円 【時間】13:30～16:30 【会場】ペリエホール 【担当講師】株式会社テクノ経営ウェブソリューションズ 清水 英男

■お問い合わせ先：TEL.06-6910-0078 担当：清水 E-mail: info@tmng.co.jp

# 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、顧客の要求に対して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・技術部門ご担当者様のご参加をお待ちしております。

## 動画配信セミナー【コース開催】

配信日時	セミナー名	受講料(税込)	講師
<b>商品企画入門道場 (対象:商品企画初心者、経験の浅い方、商品企画部門を持たない企業で新製品起案を行う方)</b>			
5月 6日(水) 13:30~ 5月31日(日) 17:00まで	第1日 ①商品企画とは ②商品企画推進のステップ ③商品企画書作成のコツ ①そもそも「問題」とは「課題」とは? ②課題発見力を磨くには? ③本質を掴む力を磨くには?	(セット価格) 231,000円	高橋 恒夫
	第2日 ④フィジビリティスタディーとは ⑤マーケットニーズの掴み方 ⑥キーワードの掴み方 ⑦フォーカスサーベイとは ④課題を階層構造で考える ⑤課題を図式化して考える ⑥鳥の目・虫の目・魚の目の活用		
	第3日 ⑧市場(動向)分析手法 ⑨新製品導入の仕掛け ⑩他社商品企画戦略に学ぶ ⑪商品企画の心得 ⑦創造力を高めるには? ⑧アイデアの切り口 ⑨無意識の中の意識を引き出すには?		

## 生産技術研修塾(全6回コース) 5月入塾生募集中!

5月20日(水) 13:30~ 5月26日(火) 17:00まで	第1回:製品の生産設計手法 製品を作りやすく、生産工程をシンプルに、設備は安く	(セット価格) 231,000円	清水 英男
5月20日(水) 13:30~ 5月26日(火) 17:00まで	第2回:モノづくり工程設計 生産技術者の主務=工程設計 結果は管理工程図に		
5月27日(水) 13:30~ 6月 2日(火) 17:00まで	第3回:製造原価の仕組み 生産技術者が知っておくべき原価計算基礎知識・経理用語		
5月27日(水) 13:30~ 6月 2日(火) 17:00まで	第4回:現場改善(IE手法の実践) 各種IE手法を用いてムダを発掘 その改善策		
6月 3日(水) 13:30~ 6月 9日(火) 17:00まで	第5回:設備設計、自動化・IoT AI・ロボット導入 新技術の数々を紹介		
6月 3日(水) 13:30~ 6月 9日(火) 17:00まで	第6回:工場レイアウト設計手法 生産技術力の全てが工場の出来栄に現れる		

## 設計開発 次世代リーダー育成 短期集中!『特訓道場』全3回コース

5月20日(水) 13:30~ 5月26日(火) 17:00まで	第1回:(1)「強み」と「弱み」を知る (2)今求められているリーダー像 (3)重要度・緊急度の見極め	(セット価格) 115,500円	高橋 恒夫
5月27日(水) 13:30~ 6月 2日(火) 17:00まで	第2回:(4)高い設計品質を作り込むには (5)衆知を集めることの重要性 (6)業務仕分けで業務バランスを改善		
6月 3日(水) 13:30~ 6月 9日(火) 17:00まで	第3回:(7)業務フローの見直しで後戻りを徹底削減 (8)原価低減の押さえどころ		

## 次期工場長 スキルアップ研修塾 全6回コース

5月20日(水) 13:30~ 5月26日(火) 17:00まで	第1回:【生産技術 生産体制の全ストーリーを作るのが生産技術の使命である】 第2回:【生産管理 生産計画は工場の全てに影響を与える 数字はバイブルであると考えよ】	(セット価格) 165,000円	清水 英男
5月27日(水) 13:30~ 6月 2日(火) 17:00まで	第3回:【資材購買 良い物を安く仕入れる 共栄会社は自社の一部と考え、育成する】 第4回:【製造 製造の使命は決められたことを守ること 強い現場は正しい要求を出せる現場】		
6月 3日(水) 13:30~ 6月 9日(火) 17:00まで	第5回:【品質管理 不良は前工程で潰せ 品質=性能と信頼性 不良は最大の改善チャンス】 第6回:【人事経理 経理の仕組みを知る 人を育てる工場運営方法 4つの人材とは】		

■お問い合わせ先: TEL.06-6910-0861 担当:木内 E-mail:info@tmng.co.jp

# 変革への 第一歩が ここにある

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

最初の一歩を踏み出すための  
テクノ経営総合研究所の変革支援ツール

経営革新セミナー



テクノ技術セミナー



情報誌「ASAP」

Powered by VPM®



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。

1980年9月設立  
4,500件以上のコンサルティング指導実績

 株式会社 テクノ経営 総合研究所

2019年2月設立  
デジタル領域での新サービスを提供

 株式会社 テクノ経営 ウェブソリューションズ

# 4,500件以上の現場から得た「知」の集積を貴社の改革に

テクノ経営総合研究所では1980年の創業以来、国内外で約4,500件以上の指導実績があります。

これらの現場から得た貴重な情報や経験をもとにした各種セミナー、最新の改善活動をレポートする情報誌の提供等により、企業変革の第一歩を支援します。

## 経営革新セミナー

対象：経営者、マネジメント層

絶賛開催中

### 企業価値最大化に向けた変革のアイデア

経営革新に取り組まれている経営者・マネジメント層の方を対象とする「経営革新セミナー」は、弊社コンサルタントが講師を務め、経営トレンドに沿ったテーマ設定で、現場起点での企業価値最大化に向けたヒントやアイデアが濃縮されたセミナーです。



詳しくはこちらへ

<https://www.tmng.co.jp/seminar/>



## テクノ技術セミナー

対象：生産・技術部門ご担当者

絶賛開催中

### モノづくり現場の課題解決に実践的ヒント

他社との明確な差別化が図れる革新的な製品開発力や、顧客の要求に対して確実に応えられる生産技術力への要請が高まる中、モノづくりに関するエキスパートがそのノウハウをあますことなく提供する「テクノ技術セミナー」。明日から現場で実践できるセミナーです。



詳しくはこちらへ

<https://www.tmng.co.jp/seminar/seminarlist/?skbn=3>



## 情報誌「ASAP」

対象：改善活動ご担当者

無料配布

### 最新の改善活動現場をレポート

モノづくり現場のさまざまな課題に対する企業の先進的な取り組みをケーススタディとして紹介。改善活動の導入を検討中のご担当者に参考となる情報を提供しています。



詳しくはこちらへ

<https://www.tmng.co.jp/asap/>



セミナーのお問合せ、  
ASAP購読のお申し込み先

フリーダイヤル



0120-35-34-35 [平日9:00~17:00]


◎お掛け間違いに、ご注意ください◎一部のIP電話などつながらない場合は、06-6910-0861(有料)へお掛けください。

現状を知り  
未来を変える  
ための出発点

## テクノ経営の 1日工場診断

＼お気軽にご相談ください／

フリーダイヤル

 0120-35-34-35

◎お掛け間違いに、ご注意ください◎一部のIP電話などつながらない場合は、06-6910-0861(有料)へお掛けください。

ものづくりの現場を  
専任のコンサルタントが  
プロの目で徹底診断

現状の人員・設備を前提に、いかにして将来的な収益へと結びつけるか。  
テクノ経営の工場診断は、客観的かつ数字に基づいた具体的な方法を、  
1日の工場診断をもとにご提案する制度です。

現在、抱えている  
問題・課題



具体的な  
解決策と進め方



目指す姿  
ありたい姿

 株式会社 **テクノ経営** 総合研究所

〒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 <https://www.tmng.co.jp>

テクノ経営の1日工場診断、  
さらに詳しい内容はこちらから。  
<https://www.tmng.co.jp/diagnosis/>



# 製造業の未来を変えていく

私たちとともに、製造業の未来を変えていく仲間を募集しています。

## 募集職種



現場改善コンサルタント



コンサルティング営業職

私たちが手掛けるのは、製造業に特化したコンサルティング事業。  
モノづくり企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、当社独自の  
改善・改革手法「VPM®」を強みにあらゆる角度からアプローチ。  
現場や意識を変え、そして経営成果へとつなげていくために。  
製造業の未来を、私たちとともに変えていこう。

VPM® … Value Producing Management

## 国内トップクラスの製造業コンサルティングファーム テクノ経営総合研究所



独立系コンサルティング会社  
製造業部門 No.1



創業45年  
4,500件以上の指導実績



海外の活躍フィールド  
世界12カ国

生産性向上 | リードタイム短縮 | 少人化 | 活人化 | 在庫削減 | 品質向上 | 不良低減 | 人材育成  
製品設計改善 | 開発プロジェクト改善 | 総合収益改善 | 物流コストダウン | 歩留り向上 | DX推進



まずは会社説明会へご参加ください

※詳しくは二次元コードからご確認ください。



ものづくりの原点に革新を

株式会社 テクノ経営 総合研究所

— 新しいフィールドがここにある —



## COMPANY OVERVIEW

### 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 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: <a href="https://www.tmng.co.jp">https://www.tmng.co.jp</a>
資本金	1億円
事業所	東京、仙台、名古屋、大阪、広島、福岡、タイ

### OUR NETWORK

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(JMFビル仙台01) TEL(022)200-7220 FAX(022)200-7221
名古屋オフィス	〒450-0001 愛知県名古屋市東区中村区那古野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

### OUR GROUPS

株式会社テクノ経営ウェブソリューションズ	
本社	〒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)6910-6780 FAX(06)6910-5897
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)3512-2602 FAX(03)3262-0277
Techno Management Consulting (Thailand) Co., Ltd.	
タイ法人	32/33 STECON 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



IS415/ISO(JIS Q)27001  
海外拠点を除く

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](mailto:info@tmng.co.jp) FAX: 06-6910-5897  
ASAP編集部まで

アサップ【ASAP】年3回発行 発行責任者: 清水 和史

テクノ経営総合研究所に関する  
詳しい内容、お問い合わせ等は  
ホームページをご覧ください。

