

# 「風通し良く」「粘り強く」 改善できるリーダーを育成、 国内工場でのモノづくりを追求

## ポーライト

焼結機械部品専門メーカーのポーライトは、早期から海外展開を始めたが、量産に迫られることに危機感を持った。そこで、国内工場でのモノづくりを追求するため、改善活動に着手。トップ自ら現場の実情を聞いて回り、コツコツと徹底して改善リーダーを育成した。そして経営数字を見る化し、危機感を共有した。社内に蔓延していた固定観念を破ることができたのだ。

### 日本でのモノづくりの 原点を見つめ直す

ポーライトは、焼結機械部品専門メーカーとして、パワーステアリングなどの自動車部品、パソコンなどのOA機器、DVD、ブルーレイなどの情報AV機器などに使われる軸受やパーツを生産・販売し、グループ全体では、自動車用精密部品が約7割を占めている。国内で埼玉県に、本社工場（大宮）と熊谷工場を持つほか、台湾（2工場）、シンガポール、マレーシア、中国（2工場）、タイ、アメリカに生産拠点を展開し、世界一の生産個数を誇る。

#### 会社概要

会社名：ポーライト(株)  
所在地：埼玉県さいたま市北区日進2-121  
創業：1952年  
従業員数：400名  
事業内容：焼結（粉末冶金）機械部品製造

「焼結」とは、金属の粉を金型に入れて成形したものを熱処理する製造方法。焼結機械部品の製造工程は、次のようになる。まず、原料となる組成の異なる金属の粉末を決められた割合で配合し混合機で均一に「混合」した後、成形機の金型で粉末を圧縮して「成形」。さらに成形された圧粉体を所定の温度で加熱し、金属粒子同士を結合させ強度を与える（「焼結」）。焼結された素材は再び型に入れて圧縮し、寸法精度や形状を整える（「サイジング」）。その後、製品特性に応じて、「真空含浸」（潤滑特性が必要な製品は用途や性能に適した潤滑油を真空含浸装置で含浸する）、「熱処理」、「スチーム処理」など必要な工程を経て、含油軸受、機械部品などの製品となる。

一連の工程のなかでも、特に「焼結」と「含浸」はポーライトの持つ優れた技術だ。例えばDVDなどは、使用する度に軸受が高速回転するが、この独自技術で、長時間使用しても狂いを生じない、国際競争力のある製品を市場に送り出している。

同社では、自動車メーカーや電子・電気メーカーの海外拠点展開を見越して、1967年と早期に台湾ポーライトを設立。その後も同社がアジア、アメリカへと展開する一方で、メーカー各社も製造拠点のグローバル化に拍車がかかっていった。既に40年の歴史を持つポーライト台湾は、今では日本を除けばアジアで最も優れた工場に成長した。現在、ポーライトにおける国内生産比率は、全体の2割となっている。だが、グローバル化の推進

本社製造部の青木茂夫部長



は、生産拠点の立上げにパワーが費やされ、量産に追われがちだ。

台湾、シンガポール立上げからアジアの拠点展開に腕を振った菊池真紀社長は、「当初は海外での市場を先取りするかたちだったのが、次第に、お客様の海外展開を追いかけるのが精一杯になり、モノづくりを深く追求できない。商品の開発設計を主体に受注を取る形ができなくなっていました」と述懐する。

海外経験の長い本社製造部の青木茂夫部長も「現在は円高で、お客様からの海外生産や同じ通貨での取引への要求が強いですが、目先の対応に追われると長期的判断を誤る可能性があります。世界不況でパイの広がりも止まり、海外に出て行けばシェアが広がるという時代でもなくなっている。戦略的にグローバル展開するべき時です」と分析する。一方で、アナログからデジタルへの移行で、製品のライフサイクルが加速的に短くなり、市場の変化が激しくなったことも、日本におけるモノづくりの原点を見つめる背景となった。

## 数字をオープンにして 固定観念を打ち破る

そこで、見直されたのが本社工場と熊谷工場のマザー工場としての位置づけだ。「国内でのモノづくりを追求しないで、単純に海外に生産拠点を移したのではだめ。日本でQCDをしっかりとてこそ、海外の出先で指導ができ、高品質な日本のモノづくりを残すことができる」（菊池社長）という視点で、2004年から国内工場の改善活動が始まった。

菊池真紀社長



国内工場では、本社工場が軸受を、熊谷工場が機械部品を生産しているが、当時、会社全体では利益が出ているものの熊谷工場は赤字だった。本来は、本社工場から改善を手がけるべきと思われたが、収益の好調な本社工場では「成績を上げているのになぜ改善？」という風潮が強かった。そのため、「赤字の熊谷工場を立て直す」を名目に、2004年にまず熊谷工場で「PKプロジェクト」（ポーライト熊谷）として、改善活動をスタート。

「熊谷の活動を刺激材に、本社でも改善活動を展開」というシナリオを描いた。全社的な経営戦略として遂行するため、改善は当時の副社長が陣頭指揮をとるトップダウンで断行された。熊谷工場では反対もなく、コンサルタント指導の下、スムーズにスタートを切った。大きな目的は、在庫削減とリードタイム短縮。そのため、まず3Sを見直す「ポーライト3S運動」から始めた。

熊谷工場の3S運動が軌道に乗り始めたところで、2006年からはいよいよ本社工場の改善活動に着手した。同社の製品には、汎用品や標準品はなく、受注生産と受注を見込んだ見込み生産が混在している。本社工場が生産する軸受は形状が小さく種類も多様で、例えばパソコン周りの製品でも納品先のメーカーによって設計が異なり、まったく同じには扱えない。そのため、リードタイムが40日と長く、複数メーカーからの受注が急に変動すると、対応にたてこ舞いの状況だった。当然、安全を見込んだ生産による製品在庫や仕掛り在庫も多く、当時、不要となった在庫の廃棄分は1億円に達していた。