

# 「SMART 活動」による原価低減 と人材育成への取組み

## SHORUBBER

当社はショーワグローブ100%出資の手袋工場  
で、西マレーシア最北端のペリス州に位置し、  
1993年より操業を開始、現在では年間1億双を超  
える手袋の生産を行っている。製品はNR(天然ゴ  
ム)を始めとして、NBR(合成ゴム)、PVC(塩化ビ  
ニール)、さらにはPU(ポリウレタン)までをライ  
ンナップ、26の生産ラインをフル稼働し顧客需要  
に対応しており、原手を使用するサポートタイプ  
手袋から、原手を使用しないアンサポートタイプ、  
使い捨てのディスポタイプなど、顧客の用途に合  
わせて全世界に製品を供給している。

### ● 生産の現状と課題 ●

操業当時はPVC製手袋からスタート、その後  
NR製手袋の生産を開始、同時にPVCの生産拡大  
に着手、以降NBRとPUのプロダクトを順次立ち  
上げ、現在ではショーワグローブが販売している  
約80%の製品をSHORUBBERから輸出している。

#### 1. 新商品のタイムリーな市場投入と垂直量産立 上げ

手袋の販売は季節性があり、とりわけ冬場は顧

客からの需要が強くなる。したがって、新商品の  
市場投入も秋口をターゲットとして進められるこ  
とが多い。しかし、日本での研究開発段階では何  
の問題もなかった製品が、SHORUBBERの量産ラ  
インを使用すると突如として歩留りが悪化するこ  
ともある。不良品の現象から遡り問題を抽出し、  
優先順位をつけて対処を検討し、量産に耐えうる  
クライテリアを調整していく。これらの地道な作  
業が製品安定供給の礎となるのだが、これが一筋  
縄ではいかない。

生産プロセスのどこに問題があるのかをスピー  
ドをもって見極めていく専門家が必要だ。親会社  
であるショーワグローブからの出張者を含めて、  
総動員で新製品を形にしていくことでようやく新  
製品を市場に投入できるのである。

#### 2. 顧客需要に即応した製品供給を実現するた めの仕組みづくり

生産活動においては、顧客の需要動向を鑑み計  
画部門が「生産計画表」を作成、これに従い全て  
の原材料ならびに資材などの最終準備が行われ生  
産要員がアレンジされる。しかし、市場は常に動  
いており、顧客からの需要が突如として変化する  
ことは至極当然のことではあるが、この「変化」  
を生産計画に織り込むことがなかなか難しい。

通常であれば月末に翌々月の生産を固めにい  
くが、ある程度は変化を予測し、原材料の先行調達  
や製品の在庫規模を調整しながらリスクヘッジを  
行っている。しかし、その「意志」が裏目に出る  
ことも珍しいことではない。

顧客需要の変化を是として、それらをどのよう

### 会 社 概 要

会社名：SHORUBBER(MALAYSIA)SDN. BHD  
所在地：No.2, Jalan Industri Ringan 6, Jejawi  
Industrial Estate, 02600 Arau, Perlis,  
Malaysia  
操業開始：1993年  
従業員数：約1,900名  
業務内容：各種手袋の生産および販売拠点への輸出

## SMART 活動ステアリングコミッティ



後列左から、ナザルディン、ヤップ、スハイミ、ズル、山本、増田、ユーソフ 前列左から、高田前リーダー、井上社長、井原コンサルタント、松崎現リーダー

に捉え、工場へフィードバックしていくか、SCMの原型を早急に形にする必要がある。

### 3. 的確な製造原価の把握と原価低減活動の加速

昨今、中国メーカーを中心とするコンペティターの台頭により、市場では類似商品が安価で入手できる環境となりつつある。これに対応し、当社の製品も可能な限り原価を抑え販売価格をコンペティター同等とすることで漸くグローバルに戦うことが可能となる。しかしながら、当社が取り扱う「手袋」の原材料費はいまや価格高騰の真ただ中におり、いかにして製造にかかるコストを抑え込むか、ということが最大のテーマとなっている。

一方で、当社における生産プロセスは、生産工程の特殊性から、製品アウトプットに要した原材料(糸やケミカル)がラインごとにどのくらいであったか、という情報を統計的に読みとることが困難であった。製造原価低減のためには、ここを可視化することが何よりも重要であるの言うまでもないことである。

## ● 原価低減のための3カ年計画 ●

前述した課題のうち、「的確な製造原価の把握と原価低減活動の加速」という課題をSHORUBBERにおけるモノづくりの根幹に関わる最重要事項と捉え、2010年1月から「SMART活動」を開始した。

この活動は、「原価低減の実現」を目的に掲げ、

「人材の育成」と「工場管理基盤の整備」を行うものであり、第Ⅰ期活動(1年目)は「基礎づくりステージ」としてNR No.4ラインを改善のモデルラインとし、第Ⅱ期活動(2年目)では「成長ステージ」としてNR全7ラインへの横展開、さらに第Ⅲ期活動(3年目)では「発展ステージ」として他のプロダクトを含む工場全てのラインを対象を拡大していく3カ年計画で、それぞれのステージにおいて、①改善基盤の構築、②人と仕組みのスパイラルアップ、③全体最適と組織力強化、を狙った革新活動と位置付けている。

## ● 全社参加型の「SMART活動」 ●

### 1. 活動体制の確立

2009年8月、テクノ経営総合研究所による工場診断を経て、9月下旬から月2回の頻度でコンサルティング(指導会)が始まった。2010年1月に第Ⅰ期活動のキックオフ大会を開催する目標を立て、それまでの3カ月間(2009年10～12月)を活動開始までの準備期間にあてた。

最初に取りかかったのは活動メンバーの選定で、プロジェクトの総責任者はSHORUBBER社長の井上晴善、以下日本人社員2名(内リーダー1名)と現地社員5名の計8名をステアリングコミッティ(運営委員会)とした。

そして、活動の名称、スローガンおよび活動ロゴの決定プロセスは、SHORUBBERのすべての従業員を巻き込む形とすべく「全社員参加型」とした。コミッティメンバーが各職場のリーダークラスを巡回し活動の方針を説明、オペレーターを含めて活動名称・スローガン・ロゴを考え投稿するよう協力を依頼、その中から最終決定した。

決定された活動名称は「SMART(Save, Money, Action, Responsibility, Team work)」、スローガンは「Do SMART and Change」、そして活動ロゴも決定した。また、このSMART活動を全社員に周知するための「活動掲示板」についても社内16カ所に設置し、これからSHORUBBERが変わっていく様子を改善前後で比較していき、全社員に視覚で認知させることを目的とした。