

事例1—富士ファニチア

在庫の山に埋もれていた現場に光を 改善活動で企業体質を刷新

Part1. 二人のトップによる率先垂範 —「誰が何と言おうと、後戻りはしない」

富士ファニチアは1959年設立の日本を代表する木製洋家具メーカーである(写真1)。ソファ、パーソナルチェア、テーブルなどの置き家具・据付家具のホームユースと、企業、官公庁、ホテル、医療施設関連、図書館向けのコントラクトユースの家具を製造。営業拠点は全国9カ所で、東京、大阪、徳島、福岡の4カ所にショールームがある。薄い単板を何層も重ねて接着加工する「成型合板」で、国内随一の技術力を誇り、ここ数年は家具の持つ機能性に加えて、デザイン性を重視した商品

写真1 6万2128平方メートルの敷地に立地



会社概要

会社名：富士ファニチア(株)
所在地：徳島県板野郡板野町矢武字神ノ木1-1
設立：1959年
従業員数：260人
事業内容：木製洋家具の製造・販売

開発に力を入れている(写真2)。

バブル崩壊後に 右肩下がりの経営に陥る

「ようやく長いトンネルを抜け出せた。これからも思い切りやるぞ!」。笑顔でそう語るのは、富士ファニチア社長の布川徹氏(写真3)と、副社長の布川知則氏(写真4)である。2人はいとこ同士。徹社長は創業者の息子で、知則副社長は二代目社長の息子。いまや、この「ツートップの経営体制」が会社の「顔」である。

同社は、国内有数の技術力を武器に、木製洋家具メーカーとして成長。1992年のピーク時には売上高は90億円に達した。しかし、その後は一転して右肩下がりを受け、とくに2006年以降は、赤字

写真2 「成型合板」により製造された家具。軽くて丈夫だ
という



写真3 布川徹社長



に転落し、どん底を這うような状況が続いた。「2006年以前でも、利益はほんのわずかしか出ていなかった。そして、さらに売上げが下がると固定費が圧迫して、赤字に陥ったのです」（徹社長）。リーマンショック後には、売上高は、かつての3分の1にも及ばない27億円にまで落ち込んだ。

業績の低迷は、バブル崩壊後に、国内景気が停滞してモノが売れなくなったことに加えて、機能優先からデザイン性重視のライフスタイルへの対応の遅れ、少種大量生産から多種少量生産への切替えによる固定費の増大、住宅メーカーのビルトイン家具の登場による置き家具需要の減少などが主な要因だが、何よりも旧態依然とした工場運営やモノづくりの方法そのものに大きな問題があった。

かつては、生産品種が現在の5分の1程度で、作業者は、1日1～2品種だけに集中して作ればよかったが、バブル崩壊以降は1台単位の受注生産になり、品種は大幅に増えた。にもかかわらず、多くの製造工程でかつてと同じような見込み生産を続けた結果、仕掛り在庫がどんどん増えた。作業者は、まるで仕掛りの山の中で仕事をしているようになり、工場全体が薄暗かった。

さらに問題なのは、売上高は3分の1になったのに従業員は半分も減らず、しかも残業が多く、仕事場のスペースもピーク時と変わっていないことだった。

「管理職の多くは、いい時代のことを知っているし、『いい時代を作り上げたのは、自分たちだ』という自負もあったのでしょうか。しかし、われわれ

経営陣が感じていた危機感を、彼らはほとんど感じていないようでした」と徹社長は振り返る。「これでは儲かるはずがない」、経営陣は焦燥感を募らせた。

同業他社への見学がきっかけ

もちろんそれまで、経営陣もただ手をこまねいていたわけではなく、QC活動や5S、改善活動なども一通り行ってきた。しかし、「生産が忙しい」、「変更すると混乱する」、「時間がない」などを理由に、現場の協力が得られず、思うような成果は現れなかった。

知則副社長は、「利益を出しているときでも、工場を見ていて、こんな生産の仕方をしていたら、いつかは赤字になるのではないかと思っていました。しかし、かつての私には改善活動のノウハウがなかったので、強い指導力を発揮して社員を動かすことができなかったのです」と話す。こうした一方で、「きちんとした方法論さえ学ぶことができれば、トコトンやり切れる自信はありました」と知則副社長。

転機が訪れたのは、2010年のことだ。同業者の工場を見学する機会を得た知則副社長は、仕掛りが少なく、モノの流れや管理の仕方、スペースにまで改善効果が上がっているのを見て、「うちとは、何もかもが違う」と衝撃を受けた。その会社の経営者は知則副社長に対して、「本当に改善活動に取り組んでよかった。もしもやっていなかったら、うちは廃業していたかもしれない」とまで語った

写真4 布川知則副社長

