

利益率アップに向けて、 初歩から改善をスタート

ナガノインテリア工業

利益率18%は過去の話

「私の幼少の頃は業界最高峰の利益率でした」と話すのは、代表取締役社長の永野貴啓氏。1946年の創業以来、右肩上がりに業績を伸ばし1970年には利益率18%、1979年に売上51億円という夢のような時もあった。

しかし、バブル崩壊後は年々売上低下に悩み、2002年以降には赤字決算が続き、売上高も20億円を割るという結果になった。

永野社長(当時：専務取締役)の悩みは大きかった。そんな時に、業界の見学会が行われた。

この見学会が彼を大きく変えることとなる。見学会先の企業では仕掛品は少なく、受注対応の生産の仕組みが出来上がっていた。これこそ企業の革新であり、「高収益の会社に変えられるのでは…」と直感した。

現場に立ち、現場を変える

自社に帰り、先日見学した工場を思い浮かべ、さまざまな角度から比較してみた。現状を変えよ

会社概要

社名：ナガノインテリア工業(株)
 創業：1946年
 従業員：125名(正社員115名、パート10名)
 ※2013年8月現在
 事業内容：家具を主体とするインテリア商品の開発・製造・販売

うとしない年配社員、注文があってから作って対応できる工場、小ロット生産で生産性は…などいろいろ悩むこととなった。

そして以前、工場見学で名刺交換をしたことを思い出し、PECへ改善依頼の連絡をした。

まず、永野氏は研修に参加した。

改善初日、現場での改善活動がスタートした。永野専務が陣頭指揮を振るつもりだったが、研修生同士が現場で使う言葉の意味がまったくわからない。特に工場内の仕掛品を減らせと言われても手が出ない。

最初に取り組んだ改善は…

- ①今日明日出荷するものを明確に順番に
- ②仕掛品は作ったところへ戻す
- ③必要なものだけ買い物し、組み立てる

今まで考えていたこととは逆のことで、この研修で仕掛品の削減方法が理解できたと永野氏は当時を振り返る。

停滞のムダ取りと出荷管理板

会社へ帰り、“停滞のムダ”を考え、現場を回る。製品は3階の倉庫に満杯。それでも生産高を追い求めて作っていた。そこで、出荷場で月曜日から金曜日まで出荷する製品名を手書きで全部書き上げてみた。この結果、いろいろなことが理解できた。

- ①出荷に必要なものと生産しているものとの違い
- ②倉入り、庫出しの時間が梱包時間と同じ
- ③今日の出荷を理解しているのは出荷担当者のみ

改善前の現場の様子。仕掛品が溢れている



管理板を活用するようになった



早速、出荷管理板を作り、今日出荷するものを準備し、明日の出荷分だけ梱包するというルールを作ることができた。

この出荷管理板の設置は大きな効果を生んだ。今は出荷するものは順調か、明日はどうか、と幹部全員が気にするようになり、現場の景色が変わり、完成品在庫が減少、現場のあちこちに空きスペースが生まれるようになった。空いたスペースを徐々に最終工程に近づけるように配置変えを行い、改善が始まって3カ月後には梱包工程を出荷場の隣に持つことができた。何よりも現場社員が「これは出荷しないから生産はやめよう」と今までにはない発言が出てきたことに永野社長は驚いたという。

改善は下流から上流へ

出荷、梱包工程の改善から、組立、加工へと、改善を上流へ進めることにした。ものの置き方を、

「ストア」と「レイゾウコ」に決め、レイゾウコの量を一定にすることにより、作りすぎがどの工程でもわかるようになった。手待ちする人が多くなり、次々に空いてくるスペースを皆でペンキ塗りをし、工場内が次々とキレイになった。何よりも明るくなる、自分たちの工場は自分たちでという気持ち前面にでる行動でもあった。

このような改善を繰り返し、改善スタート当初は30日あった生産リードタイムも3日～4日までに縮まった。受注対応ができるようになり、「経営」が現場で見えるようになった。完成品在庫や工程内仕掛品は以前より80%削減できた。第2工場を閉鎖、活スペースが2万m²以上に達した。

受注対応できる現場は売上げを上げることに貢献できることとなった。新製品開発をもとに毎年売上げ増を続けられるようになり、営業利益10%も確保できるようになった。昔創業者が作り上げた「優良企業」へ1歩近づいたのかもしれない。

(PEC協会 主任研究員 加藤 卓也)

社長より一言

代表取締役社長 永野 貴啓 氏



PEC主催の同業他社の見学会は、私を、わが社を大きく変えてくれました。

開発中心で、現場に関心の薄かった私に現場を見る眼をくれました。PECの加藤氏の指導で現

場管理の間違いがよくわかり、停滞のムダとりが工場を激変させることもわかりました。

リードタイムの短縮、多品種受注対応ができるようになり、経営に自信が持てるようになりました。

改善活動で得た活スペースを活用でき、家賃収入、他事業へと本当に活スペースになりました。

カイゼンは素晴らしい。夢がある！