

持続する仕組みづくり

逆境をチャンスと活かし、 「人づくり」改革に取り組んだ企業事例

ものづくりテラス 林 芳樹

2008年に発生したリーマンショックは多くの企業に打撃を与え、事業規模縮小、リストラの名目で人員削減が行われた。本稿で紹介する松村釦もその荒波の直撃を受けた企業である。さらに同時期に商品クレーム問題、エンドユーザーの在庫削減による短納期問題が発生し、窮地に陥った。この状況にどう立ち向かうか、3代目社長である松村雅司氏はこの逆境こそ天が与えた「攻めの管理に転ずる機会」と捉え、創業以来、いずれ来るであろう海外展開時に備えて蓄積してきた資金を充て、社内改革に取り組む決断を行った。

それまで深く埋もれていた気づきやムダを「人づくり」を行いながら顕在化させ、「持続する仕組みづくり」に取り組んだ企業事例として紹介する。

●会社概要●

松村釦は昭和24年創業で、従業員は55名(2014年3月末現在)、営業所は東京(墨田区)、工場は本社工場(大阪府柏原市)と香川工場(香川県さぬき市)を有している。文字通り服飾資材のボタンを製造している企業で、その製品(newsブランド)は一

般の洋装品から世界的にも著名なブランド品まで、多様・多岐にわたる。

自社内に原材料の製造部門を持ち、色、デザインに独自性のある製品を製造できることを強みとする、国内では数少ない一貫生産型の企業である。

●ボタン製造工程●

ここで参考までにポリエステルボタンを例にその製造工程を示しておきたい。

1. ブランク品製造工程

ブランク品とはボタンの材料となるもので、同社では遠心機によってシート状にしたものをパンチングマシンで製造する方法と、筒状の棒管に液状材料を流し込み、固まったものを抜き出し切断する方法で製造している。その流れを図1に示す。

2. 成形工程

成形工程は、ブランク品にボタン穴を開けたり、ふちの型どり、ブランド名の書き込み、研磨などを行い、製品となるボタンに仕上げていく工程で

写真 松村釦 本社工場



会社概要

会社名：松村釦株
所在地：〒582-0015
大阪府柏原市高井田535番地
設立：1949年(昭和24年)
資本金：1,200万円
従業員：55名(2014年3月末現在)
事業内容：ボタン製造・販売

写真 ボタン設計作業



ある。図2に成形工程の流れを示す。

●業務改革に取り組んだきっかけ●

近年多くの製造業において、多様化する顧客ニーズに合わせ多品種少量生産、短納期化が顕著に見られるが、アパレル業界も例外ではない。その上同社では、2008年のリーマンショック、その後の東日本大震災で顧客縫製工場が大打撃を受けて海外に流出し、現地調達の流れが生じた。この影響があり、売上が一気に30～40%も落ち込む事態となった。受注減少に加え、従来からの押込型生

産も影響し、過剰在庫の保有とともにライン稼働率が極端に低下する状況となった。

だが「人こそ宝」とし、従業員一体となった経営に取り組んできた企業として、リストラで社員をカットするという選択肢は頭から排除していたという。社長就任後1年目にしてこの危機に直面した松村社長は、むしろこの危機こそ長年抱えていた問題点に取り組む好機と捉え、改革に着手した。いずれグローバル企業に脱皮することを目標とするが、そのためにもかねてより積上げ内部留保していた資金を企業体質改善という改革事業に投入することも併せて決断したという。

●改革開始時に抱えていた問題●

このとき松村社長が抱えていた主な問題点を整理すると、次のことが挙げられる。

1. 過剰在庫

いわゆる押込型生産で製品在庫を多く抱えていた中、リーマンショックに端を発した需要減は在庫を一気に不健全資産化してしまうものであり、工場内は在庫であふれかえる状況となっていた。

図1 ブランク品製造工程の流れ

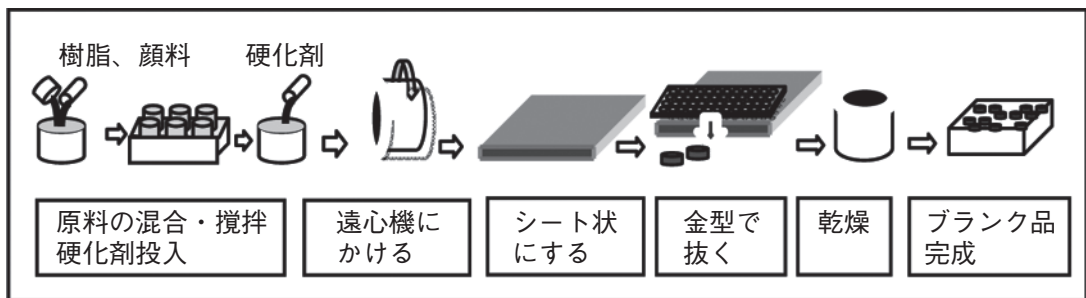


図2 成形工程の流れ

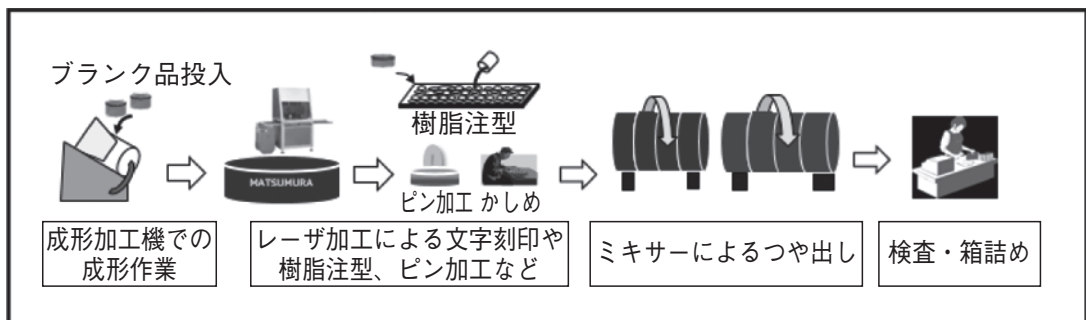
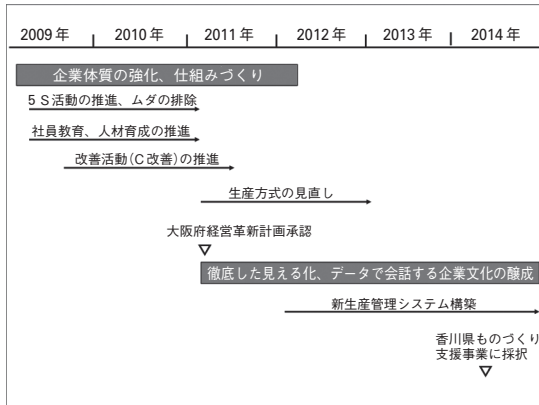


図3 取組みの内容とスケジュール



2. 長い製造リードタイム

ボタン製造メーカーは顧客ニーズに応える技術力と短納期対応が受注獲得の大きな要因となる。しかし当社は技術力を持ちながら、製造リードタイムが長いという問題を抱えていた。

3. 機械稼働率の低下

リーマンショック以前からの課題でもあるが、設備のチョコ停が頻発していた。しかも忙しいときほどベルトが切れたり、レーザ機の不調が生じるなど、生産に大きく支障をきたす事態も生じていた。

しかし生産優先という意識のもとで、根本原因を究明するのではなく、対症療法に終始していた。

4. 仕掛品のムダ

同社商品は、受注時は納期が未定(仮受注)で製造着手後に決まるものも少なくないため、工程間の仕掛を多く抱えていた。

●改革取組みの方針●

改革の取組みに当たり、同社は図3に示す方針、目標をもとに5カ年計画を立てた。

松村社長は、今まで気づいていない自社資産を発掘し、その能力や資産価値を最大限活用し、付加価値を高めることを基本方針とし推進を行った。基本理念は「気づきを促し、ムダを削いでいく」、「人を活かし、能力を最大限引き出す」。トップダウン形式で牽引する方法は確かに手っ取り早いですが、単に指示に従って動くだけになりがちであり、指示する人がいなければ動けない。

そこで社内各部門、社員1人ひとりが力を発揮し、それぞれが社業を担う大きな牽引力(考える動力)となり、相乗効果を発揮していくという企業像を描き、「機関車理論から新幹線理論へ」という方針を打ち出した。

●気づいていないムダを削ぎ落とす●

右肩上がり、言われた通りに製造し出荷していればよかった時代には、あちこちに在庫が積み上がっていきムダという認識はなかった。気づかなかったムダをあぶり出し、削ぎ落とす手立として5Sの取組みから推進した。

1. 5Sの推進

(1)推進体制

この推進に当たり松村総務は、以前他社で取り組んだ経験があるというある吉田さんを5S推進室長として抜擢した。吉田さんを講師とし、月1回、社員全員参加のもとで「5Sとは何か」から始まる勉強会が開催された。「ムダを削除せよ」と言われても、その前に「何がムダなのか」という視点を持っていなかったのだ。「運搬」も、「工具を取りに行くこと」も作業者にとっては製造に必要不可欠な作業という意識しかなかった。「何がムダで何が付加価値作業か」の認識から取り組む必要があった。

(2)5Sパトロール隊

教育と合わせて5Sパトロール隊を編成した。同一部門から複数名アサインすると業務に支障をきたすため、それぞれ異なる部門から女性、男性

写真 検査工程の5Sの取組み(出荷順に配膳)と松村総務

