

現場の気づきを活かす 整流生産～セーレンの事例から～

千葉工業大学 葛西 恵里子

《Point》

- 心** 五ゲン主義の原理・原則に基づき、全員が業務に応じた付加価値生産を指向
- 技** 整流生産で業務の流れを見える化し、責任に対してすべきことを明確化
- 体** 「見つけましたね運動」「イエローカード」などの取組みを全社一丸で実施

食品業界と同様、付加価値率の低い業界に繊維業界がある。しかしその中であって、毎年売上げや利益を向上させている会社がセーレン(株)である。しかし同社も1980年代までは業績が低迷し、危機的な時代があった。それをどのように克服したのか、「心技体」の視点で分析し、紹介する。

セーレンについて

セーレン(株)は1889年に創業し、今年128年目に当たる長寿企業である。福井県で羽二重の精練事業に端を発し、現在は繊維だけでなく、染色技術をコア・コンピタンスに化学・医療・エレクトロニクスなど、幅広い事業を展開している。2012年度以降、5期連続で増収・増益させており、営業利益・経常利益は2期連続で過去最高を更新させている。特に自動車向け資材が好調で、自動車用のシートの生産では、世界シェア15%を占めるまでになっている。

しかし、この状況に至るまでには、さまざまな課題を乗り越えなければならなかった。特に1970年代後半の石油危機以降、80年代にかけて、本業である染色委託加工部門の業績が悪化し、海外工場の不振も加わって、1982年度には経常利益が-10.8億円もの大幅な赤字を計上し、1984年度には

リストラを行うなど、危機的な経営状況にあった(図1)。このときに社長に就任したのが川田達男氏(現会長)である。川田社長は、この期に及んでも危機意識の低かった社内の体質改革を第一とし、セーレンの企業コンセプトを「付加価値創造企業」と置いて、役員をはじめ全社員の意識改革に着手した。それがのちに「五ゲン主義」となったものである。しかし「五ゲン主義」は簡単には社内に浸透しなかった。これを根付けたのは、「整流生産」である。両者を社内に根付かせ、徹底することで、繊維事業を立て直すとともに、厳しい納期や品質を要求される車載事業で選ばれる存在となった。

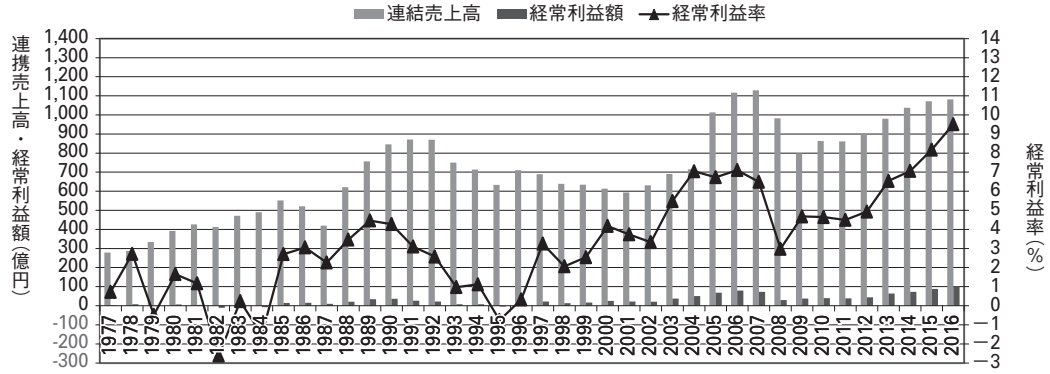
では、この「五ゲン主義」と「整流生産」とはどのようなものであろうか。

「五ゲン主義」とは

セーレンの五ゲン主義は、「原理・原則・現場・現物・現実」である。これだけを聞けば、世間でよくある五ゲン主義と同じと思われるだろう。しかしセーレンの五ゲン主義は、より具体的に定義される。

原理…1人ひとりの使命・役割が明確になっていること、これを、責任をもって果たすこと

図1 セーレンの業績



(注)1987年度は、1987年6月から1988年3月までの10ヵ月決算

出典：1977-2013年度セーレン経営史P438-439、
2014-2016年度 平成28年度3月期および平成29年3月期決算短信

原則…仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針、各種のルール(法律、規程、規則)を守って行動すること

道徳・社会倫理に従って行動すること

仕事という面では計画通り、指示通り、基準通りやるという管理の基本を守ること

現場…担当者が仕事をしているところ

直接的に付加価値をつくり出している第一線であり、営業・本社も現場。管理者にも現場がある。

現物…顧客に提供するモノおよびサービス

現実…現場で担当者が、実際にやっていること

管理者は実際にどのようなになっているかを掴むこと

特に、「原理」が社会一般で言われる原理とは異なり、会社において各個人が果たすべき役割と定義され、組織の中で抽象的ではなく具体的に明示されている。その結果、各人は自分の役割を業務に落とし込めるレベルで理解し、誠実に果たすことを求められる。その実施には、ルールや計画・基準といった管理の基本を守りながらやるという行動指針が適用される。「現場・現物・現実」も、利益を生み出す源泉を意識したものになっている。すなわち、「付加価値を生み出す第一線」であり、「顧客」に買っていただいて初めて利益が出るのであり、机上や他から聞いたことでなく、実際に起こっていることをもとに行動を起こすのである。

1996年の期首に、川田社長は「五ゲン主義宣言」を行った。しかし五ゲン主義はなかなか定着しな

かったという。変化の兆しが見えたのは、5年後の2000年後半、整流活動がある程度定着してきたこととであった。5年間訴え続けたにもかかわらず定着しなかった五ゲン主義が整流活動によってなぜ定着してきたのだろうか。

「整流生産」の意義

川田社長は自身が若い時代に、生産管理業務を担当したこともあり、生産管理の重要性と業務の複雑さを熟知していた。染色加工のようなプロセス型産業の生産は、組立型産業とは異なり、品番により手戻りや分岐・工程スキップ・加工時間の長短など、工程が複雑化していた。各工程の現場担当者や責任者は、自分の業務範囲を効率的に回すことだけを考えて、現場で計画を変更することは日常的に行われていた。そして到る所に不急不用の仕掛在庫がたまる一方、必要な仕掛品の上がり具合が読めず、納期遅れが多発していた。

これらは「付加価値創造企業」を目指す川田セーレンにとって、最も大きな課題になっていた。川田社長は、ITによるプロセス型加工に耐えうるシステムを開発するとともに、生産管理部門を工場長直下の組織とし、文字通り「計画通り」の生産を維持させることを徹底した(±15分の前後はルールで認められている)。

生産計画は機械能力・生産人員を無理なく加味して、各オーダーに基づいて、1つのワークが完了するまでの最短時間をボトルネックとなる染色