

現場力で苦境に挑む



松浪明社長は現場を定期巡回。改革理念が定着しているか目配る

松浪硝子工業 伝統企業の挑戦

10年12月期の売上高は前年同期比増の45億円にもかかわらず当期純利益は前年同期を1億6000万円上回る3億6000万円を計上。生産リードタイムや在庫水準もほぼ半減した。

創業167年。時代の波を幾度も乗り越えてき

「正味労働時間」向上に汗

医療用から最先端のエレクトロニクス分野まで。特殊な薄板ガラス製で高い技術を持つ松浪硝子工業（大阪府岸和田市）。収益向上の原動力となっているのが、10年い生産コスト、新興国の及ぶ現場改善だ。20

「正味労働時間」の向上。ロス率は損益換算、工程と把握していた。歩留まりも品種ごとに徹底管理。工程が互いに実を続けられるのか。高底管理。5パトロールや現場従業員の「気付き」を吸い上げる「意見ボ

改革のヒント 至る所に

5S・QC・多能工化

「正味労働時間」の向上。ロス率は損益換算、工程と把握していた。歩留まりも品種ごとに徹底管理。5パトロールや現場従業員の「気付き」を吸い上げる「意見ボ



「トヨタ流」を売りにする同社にとって、「サライチエーン」の崩壊は逆風かと思えた。だが、実践の受け止めに異なるようだ。「改善精神を参考にして」

同業他社による買収で士気が低下していた現場に新風を吹き込んだ。洋菓子製造の「タカラブネ」。最盛期には1000店舗を展開した京都の老舗企業だが、03年に経営破綻。同業大手のブ

外部倉庫全廃 セル生産導入

改革を象徴する取り組みが外部倉庫の全廃だ。昭吾部長はその決断に耳を疑ったという。だが、この試みが、工程や製品の変動も大きい生菓子、産性向上策と相まって、モノづくりの発想そのものを改めていった。延長線にあるのがセル生産方式の導入。生産ロットが50個以下の商品は、一人の従業員が最終製品化まで一貫して担う。効率を

追求める姿勢が、急激な受注変動に柔軟対応できる基盤となったことに加え、停電など緊急時の生産融通に寄与した。

こうして空気は、生産現場を支えるパートやアルバイト社員にも波及。旧タカラブネ出身の高橋裕介さんは「自発的に他工程に応援に行く姿勢がみられる」と話す。取り組みから半年足らずで神戸工場は単月黒字化を達成。現在は、改善活動が親会社であるブレイシアにも「還流」している。



大手企業でも

強い企業をより強く、鍛え上げるケースもある。粘着素材や特殊紙、エレクトロニクス関連部材まで幅広い分野を事業領域とするリンテック。11年3月期は連結売上高209億円と過去最高業績を達成した。リーマン・ショック前の08年3月期まで6期連続で過去最高を更新する好業績の裏で、将来のモノづくりに強い危機感を抱いていた。

リンテック

後補充方式で部品管理 リーダー育成にも寄与

5Sの徹底は工具や部品管理の標準化をもたらした。作業そのものの標準化に結びついた。ムダの可視化で生産リードタイムは最大6割短縮。コスト削減が浸透しやすい土壌を生み出しリーマン・ショック後の受注増への対応も可能にした。そして現在、同センターを源流とする現場改善の試みは粘着素材の主力生産拠点である龍野工場（兵庫県たつの市）や太陽電池用バックシート工場（千葉県匝瑳市）に広がる。

一連の取り組みは次世代リーダーの育成という副次的な成果ももたらした。伊奈テクノロジセンターでは改革にあたり、製造、技術、生産管理の3部門の課長をプロジェクト専任メンバーとして選抜。実務を担う中間管理職が不在となる現場で苦肉の策として進めたのが係長への権限委譲だ。名実ともに現場最前線を担ったことが、成長を後押しした。

プロジェクト経験者は現場改革の「伝道師」として他工場に赴き、留守を預かる現場責任者は次のリーダーとして成長を遂げる。同社ではこんな循環が定着しつつある。

「トヨタ流」を売りにする同社にとって、「サライチエーン」の崩壊は逆風かと思えた。だが、実践の受け止めに異なるようだ。「改善精神を参考にして」

同業他社による買収で士気が低下していた現場に新風を吹き込んだ。洋菓子製造の「タカラブネ」。最盛期には1000店舗を展開した京都の老舗企業だが、03年に経営破綻。同業大手のブレイシア（横浜青葉区）傘下に入り、現在は「スイート・イン・タイム」の社名で事業展開する。

主力の神戸工場、神戸市西区の収益改善を図るため、花井秀年社長が率いる「スイートタイム」の現場では、地に足が着いた地道な活動がきょうも繰り返されている。

後補充方式で部品管理

リーダー育成にも寄与

5Sの徹底は工具や部品管理の標準化をもたらした。作業そのものの標準化に結びついた。ムダの可視化で生産リードタイムは最大6割短縮。コスト削減が浸透しやすい土壌を生み出しリーマン・ショック後の受注増への対応も可能にした。そして現在、同センターを源流とする現場改善の試みは粘着素材の主力生産拠点である龍野工場（兵庫県たつの市）や太陽電池用バックシート工場（千葉県匝瑳市）に広がる。

一連の取り組みは次世代リーダーの育成という副次的な成果ももたらした。伊奈テクノロジセンターでは改革にあたり、製造、技術、生産管理の3部門の課長をプロジェクト専任メンバーとして選抜。実務を担う中間管理職が不在となる現場で苦肉の策として進めたのが係長への権限委譲だ。名実ともに現場最前線を担ったことが、成長を後押しした。

プロジェクト経験者は現場改革の「伝道師」として他工場に赴き、留守を預かる現場責任者は次のリーダーとして成長を遂げる。同社ではこんな循環が定着しつつある。