

過疎地発、3本柱の事業で 売上高100億円企業を目指す！ ブレない経営目標実現のために全事業部の 抜本的見直しと自ら考える集団づくり

中国本部 プロジェクトマネージャー 油木 正幸

当社は、冷間ロール成形機・造管機関連 環境機器（刃物・熱処理等）関連 パーキング機器関連を事業の3柱としている。売上高は緩やかながら拡大傾向にあったが、当社の万殿社長は、それに満足することなく、3年前に当時の約2倍となる売上高100億円を経営目標として内外に堂々と宣言されている。

このハードルの高い目標を達成するために、当社の全事業部の事業内容を抜本的に変革することに着手され、中小機構の支援を得ながら、次々とプロジェクト活動を立ち上げ、スピード感をもって戦略的に推進されてきた。

同時に、「企業は人なり」の理念の下、プロジェクト活動を通じて、改善マインドを向上させ、自ら考える集団づくりを狙っている。改善・改革は途上であるが、山間部過疎地で地域中核企業となるべく着実に進化を遂げている。

企業名 株式会社 英田エンジニアリング
業種 金属加工機械製造業
本社所在地 岡山県美作市三保原678
資本金 60百万円
設立 昭和49年8月
売上高 5,873百万円（平成30年12月期）
従業員 135人（正社員120人）

企業概要

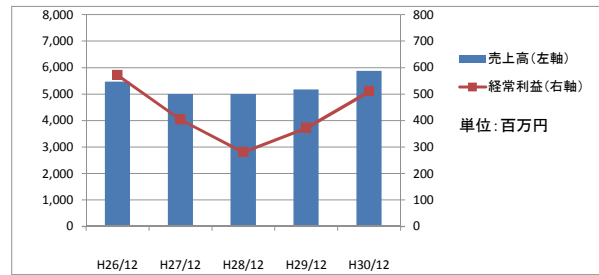
当社は、冷間ロール成形機・造管機関連 環境機器（刃物・熱処理等）関連 パーキング機器関連の大きく3本の事業を手掛けている。フォーミングロール加工を筆頭とする技術力と、多様な製品群を生み出してきた開発力を強みとし、「常にちょっと進んだモノづくり」をモットーに、他社との差別化を図っている。

特に、パーキング機器は1992年頃から開発を開始し、現在では当社の売上の50%以上を占める事業にまで成長した。最近では高齢者や運転に慣れない利用者が楽に駐車できるよう、フラップ式駐車場の突起をゼロにするゼロフラップパーキングシステムを開発、市場導入した。2016年には新連携事業「駐車場管理者と利用者に優しいコインパーキング遠隔管理サービスの提供」の法認定を受ける。また、冷間ロール成形機BURS21は成形条件を記憶、データ化し、調整作業のタッチパネル化と画像検査システムにより、オンライン形状監視と自動補正を可能としている。

このような確かな機能・デザインにより、2011年日本塑性加工功績賞、2015年ものづくり日本大賞優秀賞、2018年グッドデザイン賞を受賞、また2017年に地域未来牽引企業、2018年には、はばたく中小企業・小規模事業社300社に選定されている。

【量的変化】

売上高と経常利益



| 支援メニュー | H27 | H28 | H29 | H30 | H31 | 支援内容(支援テーマ等) |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------|
| 経営実務支援事業① | ●→ | | | | | 新型パーキングシステムの原価低減 |
| 新連携支援事業 | | ●→ | | | | 新型パーキングシステム遠隔管理サービス |
| 戦略的CIO育成支援事業① | | | ●→ | | | 経営戦略及び情報化戦略の策定 |
| 戦略的CIO育成支援事業② | | | | ●→ | | 業務計画の深堀とIT戦略のフラッシュアップ |
| 専門家継続派遣事業 | | | | ●→ | | 新工場の設計仕様策定と計画推進 |
| 経営実務支援事業② | | | | ●→ | | 設計業務の標準化推進 |

中小機構との出会い

直接の出会いは、平成26年、当時、岡山県産業振興財団の理事長を務めた方が中小機構中国本部のチーフアドバイザーに就任し、理事長時代から当社の成長性に注目されていたことから紹介を受け訪問した。最初の訪問の前半でハンズオン支援事業の説明を行ったが、社長は、さほど興味を示されなかった。ところが、帰り際に、中国本部は、どこの支援機関でも実施されていない設計支援(VE(1))ができるということを伝えたところ、社長よりゼロフラップパーキングシステムの原価低減が進まない深刻な課題に直面しているとの説明があり、是非とも支援をお願いしたいと要請があったもの。

(1) VE(Value Engineering)とは、製品サービスの「価値」を、それが果たす「機能」と、それにかける「コスト」の関係で把握し、システム化された手順によって「価値」の向上を図る手法

プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

1. 事業構造の確認

支援に先立ち、改めて当社の事業構造についてヒヤリング調査を実施したところ、当社の手掛ける3事業の内、上記のパーキング機器関連事業が全社

売り上げの半分近くを占め、他の事業に比べ利益率が高いことが判明した。また、空地ビジネスの需要は今後も増え、更には集中管理精算機や、カメラを利用した遠隔管理システムなど付加価値を付けていくことができるなど、将来性の高い事業であると判断できた。

加えての顧客先は大手駐車場運営会社であるが、一方で当社100%出資会社の駐車場運営会社へも、当社が製造した駐車場機器(車止め装置・精算機・管理システム)を使ったコインパーキングの設置・運営を行っている。当社開発機のフィールドテストの役割を担っており、テスト結果をフィードバックし、開発機の検証・評価・改善を行っている。非常にしっかりとした開発・運営体制が確立していることも確認できた。

2. 喫緊の取組み課題

ところが、当社が直面している課題は、パーキングのロック装置が電動で地中に全納される、従来にはない全く新しいタイプのパーキングシステム(ゼロフラップ)の原価低減である。顧客の求める価格で利益を生むためには30%以上の原価低減が必要であり、当社のノウハウだけでは限界に達しており、対応できない状況であった。

以上から、まずは将来性の高い、喫緊の課題であるの事業支援に着手し、中小機構との信頼関係が醸成された後、全社の成長戦略に係る支援を提案することにした。

プロジェクト推進体制

企業側のプロジェクト体制は、万殿社長を総括責任者、設計課長をプロジェクトリーダーとし、メン

パーは将来を担う若手3名の設計者で構成された。プロジェクト名は、「ゼロフラップ」と「ロスのゼロ化」に願いを込め「プロジェクトZ」と命名された。

中小機構からは、大手自動車メーカー出身で、VEに精通したアドバイザーを派遣した。

支援内容と支援成果

第1期＜経営実務支援事業＞

(平成27年1月～平成27年3月(3ヶ月))

本来であれば、5カ月10回派遣にて支援すべきところであったが、顧客先への納入期限が迫っており、社長の強い意向を踏まえ3カ月10回派遣による短期集中型の支援とした。

VE活動の基本的な手順は以下の通りである。

- 1) 機能の定義(その働きは何か?)
- 2) 機能の評価(そのコストはいくらか?、その価値はどうか?)
- 3) 代替案の作成(他に同じ働きをするものはないか?、それは必要な機能を果たすか?)

しかし、この手順だけでは、短期間に代替案を検討することは困難であり、以下の手法を加えた。

4) テアダウン(2)の実施

- ・他社、自社製品をバラバラに分解し、コスト、重量、生産性の面から自社製品の差を掴み、自社製品の改良や工程改善に生かす。

(2) テアダウン(Teardown)とは、自社製品と競合する他社製品を実際に入手し、細部の部品まで分解して、自社製品の技術力やコストについて比較分析し、他社のよいところは取り入れてコストダウンを図る手法。

5) コストインデックス体系表の作成

- ・形状、構造、工程、調達などコストに絡む全ての要素を他社・自社製品で比較する。

特に、4)は身近にある「ハサミ」を対象にしたミニ実践活動(体験活動)から始め、活動要領を習得した後、上記活動を本格的に開始した。構成部品別の他社・自社比較によって、負けている「差の情報」は何とかなしようというやる気を引き出し、勝っている「差の情報」は、今後とも優位性を保とうとするやる気をもたらしてくれた。また、5)にあたっては、アドバイザーが直接、答えを示すことなく、1)～4)をベースに代替案の発想を誘導するやり方を徹底し、主体性を重要視した。

その結果、肉厚を薄くした部品、形状を変えた部品、ボルトを小さくした箇所、パネ座金を抜いた箇所など、様々な改善を細部に亘って徹底的に積み上げた。そして、出来上がった試作品を対象に実車による100回の乗越試験(機能・耐久性)を実施しクリアすることができた。更には、試作品を鳥取県産業技術センターに持ち込んで持ち込み振動実験を行った結果、どこにもボルトの緩みがみられないとい

うことまで検証することができた。

以上の改善により以下の成果を得て、顧客先の期待に見事応えることができた。

- 1) 原価低減: 20%
- 2) 重量低減: 24%(75Kg→55Kg)
- 3) 設計能力の向上
 - ・設計に必要な要件、原理・原則・現物の大切さ、共通化思想(固定と変動)など。

更に驚いたことに、本支援が終了した5カ月後に当社を訪問したところ、自主改善活動によって重量が28Kgまで軽減されていた。中小機構が支援したVE手法、改善プロセスが当社パーキング機器設計部門に浸透していたのである。自律・継続の証であり、自ら考える集団に変貌したことに大変、感激した。

第2期＜戦略的CIO育成支援事業＞

(平成29年3月～平成30年3月(12ヶ月))

短い第1期の支援ではあったが、パーキング機器設計部門で得られた大きな成功体験は、中小機構への信頼度を高めると同時に、製造部門をはじめとする他の部門の自主的な改善活動へ波及していった。そのような中、万殿社長は2020年売上高100億円を目指すという経営目標を打ち出され、それを実現していく大きな手段としてITの本格活用を宣言された。

ITの本格活用とは、人間でしか判断できないこ

と以外は極力、IT化によって業務を効率化し、そこで生まれる余力を売上拡大や付加価値の高い事業に振り向けるとの考え方である。そこで、当社の全事業部門の業務と基幹システムを抜本的に見直す決断をされ、その改革支援を中小機構に求められた。

但し、上記経営目標達成に向けた体制づくりとインフラ整備に本格的に取り組むにあたって、事業別に設定された数値目標の達成に向けたシナリオは不十分かつ不透明であり、経営改革や業務改革を推進する人材のモチベーションの向上とマネジメントの定着が必須であった。また、既に顕在化している課題の真因追及とその対応策を3つの主力事業にて具現化すると同時に、企業の全体最適のバランスを眺みつつ推進していく必要があると感じた。

こうした点を踏まえると、経営と業務を一体化する経営戦略企画書を策定することで、今後の方向性を社内でも共有、浸透させ、ミドルマネジメント層や現場に対する理解の促進と合意形成が必要であると確信した。

以上を踏まえ、第2期の全体支援テーマは「経営目標である2020年売上高100億円の達成に向けた経営戦略の策定とその実現に資する情報化戦略の策定」とした。サブテーマは以下の通り。

- 1) 経営戦略書の策定
- 2) 経営戦略に基づくIT戦略企画書の策定

プロジェクト体制は、万殿社長を総括責任者、商品研究開発室長をリーダー、総務部主任を推進事務局とし、メンバーは営業、設計、製造、品証、総務など全部門のミドルマネジメント層からアサインしてもらい全社体制を組んだ。

プロジェクト名は、まさに全社を上げて改革するという意気込みで「AIP(英田エンジニアリングイノベーションプロジェクト)」と命名された。

中小機構からは、大手IT企業OBで戦略企画にも長けたアドバイザーを派遣した。

具体的には、以下のオーソドックスな手順で全事業部門が参加する活動を推進した。

1) 経営戦略フェーズ

経営課題の確認

- ・社長から経営方針や経営戦略の基本的な方向性をヒヤリングし、経営課題を整理した。
 - ・部門長より経営課題の解決を阻害している組織・事業の問題点を洗い出し、整理した。
- 事業領域とビジネスモデルの把握
- ・自社の事業環境を分析、整理した。
 - ・競争優位要因を整理した。(クロスSWOT分析、戦略マップの作成)

- ・事業領域を決定した。(ターゲットに提供する製品・サービスの整理。経営資源の確認) 業務調査・分析
- ・業務別にプロセスフロー図を作成し、重複作業、業務の遅延を引き起こしている要因を網羅性をもって洗い出した。
- あるべき業務(To Be)プロセスの構築
- ・あるべき業務フローと現状とのギャップを明確にした。

2) IT戦略企画フェーズ

IT化の戦略目標と実行目標の設定

CSF(重要成功要因) KGI、KPIの設定

IT戦略マップの作成

- ・個別課題を経営、業務、システムの3階層に分類し、階層内、階層間の因果関係に関係づけ、整理する。
- IT戦略実施スケジュールと期待効果の明確化

以上の支援活動により、経営戦略書及びIT戦略企画書の策定を概ね達成することができた。但し、内容については詰め切れていない部分や、一貫性のない点も散見されるなどブラッシュアップすべき点が課題として残った。

一方、大事なことは、システム化は手段であり目的ではない。また万能でもない。ありたい姿(ゴール)を描き、全従業員で共有し、その実現に向かって、業務改善で解決することと、ITでサポートすることを、きちんと切り分け、網羅性と戦略性をもって取り組むことである。その意味では、社長が打ち出した2020年売上高100億円という高いハードルに対し、多忙なプロジェクトメンバー一人一人が途中で投げ出すことなく、真剣に向き合った姿勢は高く評価できた。

第3期<戦略的CIO育成支援事業>

(平成30年5月~平成31年4月(12ヶ月予定))

本来なら、戦略的CIO育成支援事業の2期目としては、RFP(要件定義書)作成、ベンダー選定、システム設計支援、テスト支援、移行支援と進めてい

くのが常道である。しかし、1期目支援にて、経営戦略書及びIT戦略企画書の内容に、まだまだ具現化のレベルに物足りなさが残る部分もあり、あえて一旦策定したIT戦略企画書を、もう一段深掘りする期間を3カ月ほど確保することを社長へ提案し、了解いただいた。その上で、社長からは、以下の指針が提示された

既存基幹システムを使いこなせていない部門があれば、徹底トライし問題を把握すること。

既存基幹システムを活用している部門は、システム機能に問題あるか否かを検討すること。

上記、を踏まえ、会社全体を俯瞰して費用対効果を勘案し、既存基幹システムの改良を主眼にするか、新規の基幹システムを導入するかを判断すること。

そこで、2期目の全体支援テーマは「業務改善計画の深掘りとIT戦略企画のブラッシュアップ」とした。サブテーマは以下の通り。

- 1) IT経営戦略実行計画書の策定
- 2) RFPの作成、ベンダー選定・システム選定

具体的には、以下の手順にて、前倒しを意識しながらも丁寧に進めることにした。

- 1) IT戦略実行計画フェーズ
 - 実行計画前の整合性精査
 - ・各プロセスにおける時系列精査（締め時間、納期等）
 - ・OUTPUT情報の整理（帳票、照会画面の目的、意思決定充足確認）
 - ・各部署間の整合性確認、既存システムの有効活用
 - IT戦略実行計画書の作成
 - ・IT戦略企画書及び精査された業務フローをベースにIT化の方針決定
 - ・IT化実現の実施計画及び投資計画の策定
 - ・IT資源調達・導入の方針決定

- 2) 導入・実践フェーズ
 - RFPの作成と提案依頼
 - 提案依頼ベンダーの選定
 - 提案評価基準の作成、RFPの発行
 - 提案の評価と選定
 - ・評価基準に基づくベンダー評価
 - ・提案の採用、IT調達業者の決定

1) IT戦略実行計画フェーズは、1期目で検討したことを単に繰り返しをするのではなく、業務改善計画とIT戦略を真の意味で、両輪で回れるように両者の検討を深めていくのが目的である。業務改善計画をベースにITをどう活用するのか、どのような機能が必要なのか、細部に亘って検討を押し進め

た。この事例集を作成している時点で、1) IT戦略実行計画フェーズの段階がほぼ完了し、2) 導入・実践フェーズに入ろうとしている。

これまでの第1四半期レビュー会、第2四半期レビュー会では、全9部門より業務改善計画とIT戦略の両面から真剣な発表がなされ、経営トップ層の厳しい指摘に対しても、活動メンバーは数値を交えてしっかりと回答できるようになっていた。社長のブレない2020年売上高100億円という経営目標の実現に向け、活動メンバーの本気度が伝わるものがあり、実に頼もしく思えた。

なお、第2四半期レビュー会にて既存基幹システム改造を主眼に置くことを社長が決定され、各部門にて要求性能や導入コスト対効果、緊急度、重要度等を鑑みて優先順位を検討し、推進事務局で取りまとめた上で見積依頼を行い、順次発注していく方向となった。

また、本基幹システムが稼働した場合の期待効果を具体的な数値で表には出せないが、設計、製造、間接部門の業務効率・生産性の向上、営業部門の商談内容の質的向上、意思決定の早期化を促し、2020年売上高100億円の達成に大きく寄与するものと確信している。

第4期 < 専門家継続派遣事業 >

（平成29年9月～平成30年12月（14ヶ月））

第2期の戦略的CIO育成支援事業にて、各事業部の業務改革が検討され、どの事業部においても売上高・生産高向上が大きな課題としてクローズアップされた。その中で、本社工場から8km離れた場所に位置する吉井工場のロールフォーミング成形機、環境機器の生産能力が、現時点でも限界近くに達していることから、本社工場の敷地内に新工場を建設し、生産増強、生産効率向上を図る計画が決定された。

しかし、中小企業において新工場建設や工場の集約化を適切に推進していくノウハウ、すなわち、法令（公害・消防等）や新工場のプラント設備・建屋構造の仕様検討を自力で進めていくノウハウを持ち合わせていないことが多い。一般には、建築・設計会社 施工会社に丸投げのケースが多い。そうすると、せっかく社長が考えた新工場のコンセプトが具現化されなかったり、妥当とはいえない建設費に膨れ上がることがよく見られる。

そこで、万殿社長からの強い要請もあり、戦略的CIO育成支援事業と並行する形で「新工場の設計仕様策定と計画推進」を支援テーマとする活動を開始した。サブテーマは以下の通り。

- 1) 新工場コンセプトを実現する工場設計
- 2) 設備レイアウト設計と設備移転・稼働計画の策定

プロジェクト体制は、万殿社長を総括責任者、環境機器製造部の係長をリーダー、顧問契約の方を推進事務局とし、メンバーは環境機器製造部、総務部からアサインしてもらった。

プロジェクト名は、本社敷地内の西部地区を新たに開発するという意味を込めて「AWP（英田エンジニア西部開発プロジェクト）」と命名された。

中小機構からは、元大手製造メーカーで長年、プラント建設に携わったアドバイザーを派遣した。

具体的には、以下の支援を進めた。

1) 新工場コンセプトを実現する工場設計

新工場コンセプトの確認

- ・社長が提唱された新工場コンセプトは「人にやさしく働きやすい快適工場」であった。底辺に流れている思いは、安全・安心が担保され、製品・人の流れにムダのないレイアウト設計に基づく高効率な工場を目指すというものである。

既存工場の実態調査、課題整理

- ・上記コンセプトを具現化するにあたり、既存工場の実態を徹底的に調査し、課題を整理した。
- ・建屋・設備レイアウトや人・物流動線
- ・建屋構造、壁、窓、屋根の仕様と不具合現象
- ・空調、換気、照明設備仕様と作業環境問題
- ・電力、エアー、コンプレッサー、冷却水、燃料などユーティリティ設備仕様と需給過不足
- ・エネルギー使用量と過去の省エネ対策
- ・危険物取扱、貯蔵の配置・数量
- ・騒音、振動、塵、臭気の発生源設備と作業環境問題

新工場コンセプトの具現化

- ・提唱された新工場コンセプトがどういう状態を指すのか、キーワードやフレーズで表現していくコンセプトツリーで具現化した。更に、具現化したものを人、建屋、設備、レイアウトのどれで対応するのかを明確にした。

新工場全体レイアウト及び建屋設計（条件・仕様）の検討

- ・上記、を踏まえ、建屋全体レイアウトは「アクティビティ相互ダイヤグラム」(2) を活用し、組立、研磨、焼き入れ、検査・出荷の各エリアの必要面積・配置を体系的に検討・精査し、建屋レイアウトに反映した。
- ・建屋有効高さ、屋根・壁・床仕様、機械基礎・ピット、空調・換気、給排水衛生、照明、天井走行クレーン仕様、冷却水設備、コンプレッサー設備について検討し、建築設計ができる条件、仕様を確定した。

設計図精査、見積もり精査

- ・設計会社から提出された設計図に対し妥当性評価を行い、建築施工会社の見積もり精査、VE

提案を行った。

- (2) 工場レイアウトを検討する際に、各工程間の関係性の強さを図式化して、俯瞰できるようにしたもの。

2) 設備レイアウト設計と設備移転・稼働計画の策定 設備レイアウト、設備仕様の検討

- ・製品搬送、破碎機組立場、加工・検査場、冷却換気システムに係る個別課題については、全体最適の観点と、他社の最新事例も取り入れ、苦勞しながら検討を進めていった。

特に、焼戻し炉の生産性向上や作業環境については、冷却室まで含んだ効率的な製品搬送を独自の工夫を加えて自動化ができるように仕様を確定した。

移転/新設設備仕様の検討、設備リストの作成

- ・移転/新設設備の各種諸元を明確にして設備リストを整理した。また、設備詳細レイアウトは、設備寸法を確定し、設備重量、必要ユーティリティ条件を策定した。特に、新規導入する真空炉、焼き戻し炉については慎重に仕様を検討し、メーカー選定を完了することができた。

稼働までのマスタースケジュールの策定

- ・生産設備据え付け、試運転を含む全体総合日程を策定した。現在、造成工事、建築工事が進行中であり、工事の進行状況に合わせて柔軟に、着実に計画を実行していく。

以上の支援活動により、以下の成果を得ることができた。

1) 新工場コンセプトを実現する工場・レイアウト設計

- ・新工場・レイアウト設計の詳細仕様を体系的に網羅性をもって確定し、設計会社へ遅滞なく提示することができた。建築確認申請書が受理され、建築工事に入ることができた。

2) 設備レイアウト設計と設備移転・稼働計画の策定

- ・設備レイアウト、設備仕様、設備リスト、必要ユーティリティ、新設設備の購入仕様を、

生産性向上と働きやすさの両面から確定することができた。

- ・稼働までのマスタースケジュールを策定することができた。

新工場は建設中で稼働には至っていないが、期待される効果は、従来に比べ、生産能力は2倍、製品搬送時間は半減し、人にやさしい環境が実現できると確信している。

第5期 < 経営実務支援事業 >

(平成年30月6月～平成30年10月(5ヶ月))

第3期の戦略的CIO育成支援事業にて、「業務改善計画の深掘りとIT戦略企画のブラッシュアップ」をテーマとする支援活動がスタートした。上述したように、業務改善計画とIT戦略を真の意味で、両輪で回れるように両者の検討を深めていくのが目的であった。その中で、ロールフォーミング製造部では、設計不良、出図遅れの課題解消に対し、設計の標準化を推進することが報告された。しかし、設計の標準化については、過去、何度もトライしては途中で挫折した経験があり、活動を加速することに悩まれていた。

一方、万殿社長も、製品の種類が多いことは承知しているが、70%程度は共通化(流用)できる要素は十分にあるとの感覚を持っていると発言され、中小機構の支援を得て、設計の標準化へ本気になって取り組むよう指示がなされた。

そこで、戦略的CIO育成支援事業と並行する形で「ロールスタンドを対象とした設計業務の標準化」を支援テーマとする活動を開始した。

プロジェクト体制は、万殿社長を総括責任者、ロールフォーミング製造部の将来を担う若手設計担当をリーダー、サブリーダーとし、メンバーは当部の設計、製造担当及び資材購買、品管、業務部門からアサインしていただき、設計の次長、課長より強力に後押ししてもらう体制とした。プロジェクト名は、標準化を推進することで余力を生み、仕事を楽しく楽に好きになるためとの思いを込め「楽々プロジェクト」と命名された。

中小機構からは、大手自動車メーカーの設計出身で、VEに精通したアドバイザーを派遣した。

具体的には、以下の手順で支援を進めた。

- 1) VE思考のレクチャー
- 2) 機能系統図、コストインデックス体系表、テアダウンボードの作成
- 3) 設計部品の共通化に係わるアイデア発掘・分析
- 4) 設計標準化構想の検討、設計標準仕様書の作成

5) 他のユニットへ水平展開する計画の作成

特に2)は、平成27年の経営実務支援事業で実施したパーキングシステム(ゼロフラップ)のVE活動のやり方を踏襲した。機能系統図、コストインデックス体系表に基づき代替案(新規アイデア)を検討し、更には2種類のロールスタンドをテアダウンし、構成する部品一品一品毎の比較によって共通化の要素(材質、構造、表面処理、購入品、ネジ方向等)を徹底的に、地道に洗い出す作業を行った。アイデア発掘のわかりやすい事例として以下を紹介する。

材質

- ・同じ部品でも材質の違うものがある 単価・強度の差を調べ最適なものを標準とする。

表面処理

- ・ナシ地メッキのものと黒染がある 見た目、コストを勘案し標準化する。

ネジ方向

- ・ネジ方向に統一性がない サイドスタンド類は右回転で縮み方向とする。上下調整ネジは右回転で上昇(右ネジ)を標準とする。

以上の支援活動により、以下の成果を得ることができた。

- 1) 機能系統図、コストインデックス体系表、テアダウンボードの手法を活用し、設計の標準化を推進していくやり方が習得できた。
- 2) 「ロールフォーミング製造標準仕様書」(40ページ)を完成させた。これを運用することで設計業務が約30%程度低減すると見込まれる。
- 3) 他のユニット(入口ガイド、サイドスタンド、タックス、減摩油タンク、ベッド駆動部)の標準化を水平展開する計画が策定できた。

本支援活動は1ユニットを対象にしたものであるが、製造標準仕様書に纏めあげた成功体験は大きな自信となっている。今後、他のユニット・製品へ水平展開できれば、当社の設計業務に大きな余力を生む変革であり、今後、何としてもやり遂げてもらいたい。

今後の課題

3年の時をかけハンズオン支援事業を5つ複合的に推進してきた結果、企業としての経営基盤はかなり強固になりつつあると認識している。

しかし、万殿社長が掲げた2020年売上高100億円を目指すというブレない経営目標のハードルは高く、これを実現するためには、上記諸活動で得られた戦略、計画、管理のしくみに対し、マネジメント層はもちろんのこと、従業員一人一人が覚悟をもって肅々と対応し、設計力、現場力、営業力を地道に着実に向上させていくことしかない。これまで計画、

推進してきたことで、従業員一人一人に灯った改善・改革の灯が消えぬよう、常にトップ層は励まし、そして改善の場を与え、人材を育成することが肝要。企業の発展を支えているのは人である。

岡山県美作市という山間部過疎地にありながら、その先には、必ず、開発提案型企業として、地域中核企業として、きらりと光る魅力ある企業の姿があると確信する。

プロジェクトマネージャーの総括

中小機構のハンズオン支援事業の使命は、企業規模を問わず成長ポテンシャルがあり、ファイティングポーズのとれる気概ある企業を見極め、高度・広域の概念に相応しい支援事例を創出することにある。その観点からすると、本支援先企業は紛れもなくこれに該当する企業であり、いくつものプロジェクト活動が並行しながらでも果敢に挑戦していく姿勢は高く評価したい。これは、結果として売上高、経常利益が着実に向上していることにも表れている。

一方、私はハンズオン支援事業の本質は人を育てることにあると考えている。上から押し付けられた力づくの改善では、すぐ元の木阿弥となることを過去、何度も経験しているからである。プロジェクト活動のレビューボードは中小機構ではなく社長であり、プロジェクトメンバーには主体性を持ち、自分達のプロジェクトであることを強く意識させるような関わり方を心がけてきた。その結果、プロジェクトを通して、改善の考え方、進め方を吸収し、改善ができる人材が当社内の各部門で育ってきたと認識している。



油木 正幸 中国本部
プロジェクトマネージャー

これは、専門家継続派遣事業で3カ月毎に行う四半期レビュー会と最終レビュー会や、経営実務派遣事業で2カ月半後に行う中間レビュー会と最終レビュー会へ全て出席し、社長へ報告するプロジェクトメンバーの説明ぶり、目の色、改善マインドが明らかに変化していく姿を目の当たりにして実感しているからである。昨今、ICT、IoT、自動化・ロボット化のフレーズが飛び交っているが、いずれも課題解決の手段であり、それをどう活用するのか、どこへ適用するのかを決めるのは人である。人に豊かな改善の知見がなければ意味をなさない。今後も、ハンズオン支援事業の根底に流れているのは人材育成であると信じ、支援先企業さんと共に精進していきたい。

経営者のことば

まずは、プロジェクトマネージャーはじめ当社の支援をしていただいた皆様方に、深く感謝申し上げます。

当社は平成26年より、社内にくつものプロジェクト活動を立ち上げ、その支葉を行っていただきました。その中で私が特に強く印象に残っている支援は、第1期の「経営実務支援事業」です。当社の売上50%以上を占める駐車場機器製造・販売事業の次期主力製品を開発完了したが、コストが高くなってともお客様のご希望の価格では販売できないという状況でした。すぐにもVEを行わないと経営上大きな問題になる、切羽詰まった状況での支援でしたので、基本、5か月10回の支援と伺っていましたが、中小機構様に無理をお願いして、3か月10回に短縮して支援していただきました。

機構様の支援のポリシーとして、「支援が終了しても、自分達でできるようになる」ですので、最初は「こんなペースで結果が出せるのか」と思いましたが、会を重ねるごとに社員が自ら考えてVEの提案が出るようになり、結果的に重量24%ダウン、原価20%ダウンという大きな成果を出すことが出来ました。アドバイザーの「自分で考え、自分で行動する」指導をしていただいたお陰で、支援終了後も自分達でさらに活動を継続し75kg合った重量を28kgまでVEすることが出来、大きな利益向上になっています。

また、他の支援を継続的に行っていただくことにより、リーダーが成長し「自ら考え、自ら実行する」という文化が根付きつつあり、当社の将来に大きな自信につながっています。

また、仮説 検証、仮説 検証のサイクルが回りだしています。

当社は2020年に売上100億円、経常利益10%以上を目指していますが、その目標が中小機構様の支援のおかげで現実味を帯びてきています。

今後も気を緩めることなく日々精進を重ねていきたいと思っております。

中小機構の皆様、本当にありがとうございます、今後もご支援・指導よろしく申し上げます。



代表取締役社長
万殿 貴志 氏