

初めての工場カイゼンへの取組みにより 次代を担う人材の育成を推進

黒糖焼酎業界で最後発の酒造メーカーながら、設立14年で業界のリーディングカンパニーとなった。今後の成長を確かなものにするため、初めて工場の本格的カイゼンに取り組み、次代を担う人材の育成を図った。

九州本部 プロジェクトマネージャー 吉村 萬澄

企業名 株式会社奄美大島開運酒造
業種 黒糖焼酎、クエン酸飲料の製造販売
所在地 鹿児島県奄美市名瀬港町9-15
資本金 31.5百万円
設立 平成8年4月
売上高 1,784百万円
(平成23年9月期)
従業員 49人(正社員27人)

当社は、鹿児島県の奄美群島のみが製造できる黒糖焼酎の製造企業である。業界では最も遅くスタートしたが、主力製品「れんと」のヒットや焼酎ブームにも乗り、売上規模でNo.1企業に成長した。経営計画の振返りを行う中で、工場の人材育成が取組課題として認識された。これまで工場には、5Sや生産性向上が目標として掲げられていたが、具体的に取組んだことはなかった。そこで、専門家継続派遣事業を活用し、初めて本格的なカイゼンに取り組んだ。工場全員を対象に改善技法の習得や実践活動を通じた結果、改善効果を金額換算することなどで生産性と品質向上が図られるとともに、常に改善の意欲を持つ人材が育ち始めた。

企業概要

黒糖焼酎は、黒糖を原料に米こうじを使用することで奄美群島(奄美大島、徳之島、与論島など

13からなる島嶼)のみに製造を認められている特産品である。原料から想像されるほどには甘味はなく、糖分はゼロ。柔らかな口当たりとまろやかな風味で飲みやすい。

当社は、奄美市で結婚式場や宴会場を営むホテルと遊技場を事業としていた現在の会長が、平成8年に市内の小規模焼酎酒造所からの依頼を受けて、経営を引き継ぎ、スタートした。奄美群島に黒糖焼酎メーカーは27社あるが、当社は最も後発のメーカーである。工場は、奄美市から車で一時間に位置する宇検村にある。村にそびえる奄美大島最高峰の湯湾岳からの湧水が焼酎を造る割り水に最適だからであり、会長の生まれ故郷への恩返しも背景にある。

焼酎造りは、素人集団からの挑戦であったが、鹿児島県の工業技術センター等の技術指導を受けながら、平成9年に当時では珍しいブルーボトルの「れんと」が誕生した。「れんと」は、当社の主力商品となっていくが、よく知られている特徴が2点ある。

一つ目は、女性社氏が開発した

ことである。その杜氏は社長の妻であるが、島外から技術顧問として招聘した杜氏とともに、「女性にも抵抗なく楽しんでもらえる新しい焼酎」造りを担った。

二つ目は、音響熟成による製法である。これは貯蔵タンクに3カ月ほどクラシック音楽の音響振動を加え熟成を促す製法であり、貯蔵場ではクラシックの名曲が聴ける。

「れんと」のヒットや平成15年頃からの全国的な焼酎ブームにも乗って、最後発メーカーながら平成22年からは黒糖焼酎の売上規模でNo.1となり、業界のリーディングカンパニーに成長した。

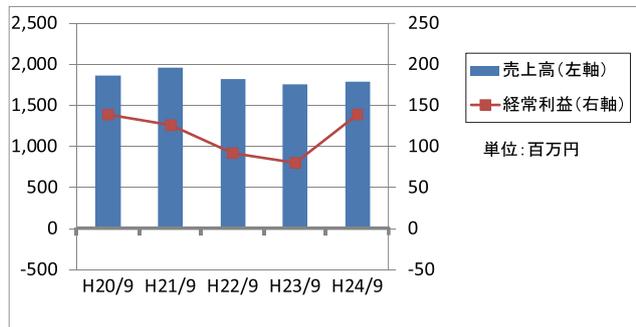
また、「れんと」以外にも、「紅さんご」(アナタが選ぶ地酒大show2012春プラチナ賞受賞)や奄美大島の地域資源である“パッションフルーツ”と“たんかん”を活用した食前酒の「すっきりパッション」(平成20年度の農工商等連携事業計画に認定)などがあり、その他にも地元企業と協力して黒糖焼酎のもろみや粕から基礎化粧品や機能性食品の開発も手掛け、奄美大島全体の産業底上げにも熱心に取り組んでいる。

中小機構との出会い

平成22年10月、奄美大島は記録的な豪雨で土砂崩れによる道路寸断等の災害に見舞われた。同年12月、九州本部長が復興支援策の調査のため奄美大島を訪れ、支庁や商工会議所、島内の有力企業及び農工商等連携事業での支援先企業をヒアリングした。

社長は、その時に中小機構が

売上高と経常利益



支援メニュー	H20	H21	H22	H23	H24	支援内容(支援テーマ等)
農工商連携支援事業	(認定)					奄美大島の地域資源(パッションフルーツとたんかん)を活用した食前酒の製造と販路開拓
窓口相談				★		国際化
専門家継続派遣事業				●→		生産性向上、人材育成
経営実務支援事業					●→	売り場の店舗力向上

様々な支援制度を有していることを知った。当時、当社は第二期の中期経営計画の振り返りを行っていたが、海外展開と工場の人材育成が今後取り組むべき課題として浮かび上がっていた。

その後の九州本部との打合せで海外展開については、同本部国際化推進室の相談事業を活用することで具体的な方法を練ることにした。また、工場の人材育成については、ハンズオン支援事業、特に専門家継続派遣事業の活用を提案した。

社長から、「そうした制度があることを初めて知った。ぜひ利用したいが、制度を利用させてもらえる工場かどうか一度、見て欲しい」との返事があった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

後日、本社を訪問し社長や営業・生産担当役員と面談し、工場長の案内を得て、工場見学を行った。また、3カ年の経営展望と方向を示した「中期経営計画書」や

年度当初に計画した各部署の目標とその達成度を整理した「目標達成度判定記録書」も支援の検討資料として受領した。

この訪問の中で、社長から「生産性向上をスローガンとして掲げているものの、単にやれやれと言うだけで、どうしたら改善ができるのか、その技法を学ぶ機会を与えていない」との自省が印象的であった。

二度目の訪問で、前回訪問での感想と資料の検討を基にした論議の結果、経営層との専門家継続派遣事業による工場の改善を行っていく上で、以下の現状の認識合わせや活動の方向性の確認、課題の整理を行った。

1 当社は、奄美群島特産の黒糖焼酎では最後発メーカーではあるものの、売上トップの位置にある。今後、全国区でブランドを確立するためにも、新商品開発や現行商品の販売・流通の課題とともに、後述の工場の課題を解決することが不可欠である。

2 全社的な仕事の基準を平成19年に取得したISO9001で確立できた

反面、工場では決まり事の目的や真意を分らずに実施している面も多々ある。やらされ感があり、身についた、役に立っている、という感覚が無いのも事実である。3工場の具体的な課題は、製造現場のリーダーの育成=改善の意欲を持つスタッフを育成する。スタッフ育成の一助として、生産性向上のための知識とコストダウン技法(工程の分析、適正在庫の見直しなど)を習得させる。業務改善活動のP(問題の把握と改善の提案)・D(すぐに行動)・C(効果の評価)・A(再検討または定着化)のサイクルの速度を上げて工場の生産性・品質を向上させる。



吉村 萬澄 九州本部 プロジェクトマネージャー

できない言い訳よりはまず行動、改善効果を金額換算し意欲を向上させ、月例報告により活動を継続する仕組みができた。

以上の共通認識と課題整理を経て、今回の専門家継続派遣事業の支援テーマは次の2つとした。

1 5S活動をトリガーに現状を見る目を養い、工場内の不具合の低減と改善を図ることを目標とした、生産性・品質向上活動の推進。

2 この活動を通じ、工場の生産性・品質改善を推進できる人材の育成。

プロジェクト推進体制

初めてカイゼンに取り組む工場でもあり、アドバイザーの選定には検討を必要とした。食品業界の

経験は無いが、生産性や品質向上、それらの管理の技法に精通し、製造現場のスタッフ育成で多くの企業への指導歴を持つ、自動車メーカー出身のアドバイザーをお願いすることにした。

企業側では、当初、次代を担う従業員1~2名とアドバイザーとのマンツーマン形式による活動を考えていた。しかし、工場の生産性や品質の改善を推進できる人材を広く育成していく観点から、工場の製造2部署、開発、管理の全4部署の21名(含むパート)全員が今回の活動に参加してもらい、プロジェクトチームには各部署長と次位者をリーダー、サブリーダーと

し、全体責任者を工場長とする12名のチームで推進することにした。

また、活動の進み具合を広く知らせるため、開始月から終了までの9カ月間に活動発表会を中間時・終了時に全員参加で行うことと営業等の工場以外からの参加も頂くことにし、全社的な活動となるようにした。

支援内容と支援成果

[支援のプロセス]

<ステップ1: 座学と演習>

改善点の見つけ方、5Sの導入、問題の分析手法など毎回1時間程度で知識を習得し小規模の机上演習を通じ体得する。

<ステップ2: 各職場の実態把握>

学んだ知識を実際に活用し、自職場の実態を把握する。

<ステップ3: 進捗管理>

職場の問題点の改善順位をつけ、改善に取り組み、その解決度合いの進捗管理を行う。

<ステップ4: 定例報告>

毎月、工場長が工場全体を、毎回抽選で選ばれた職場のリーダーがその取り組み状況を報告する。

<ステップ5: 継続>

会社への仕組みとするため、担当役員が全社の経営会議で進捗を報告する。これらのステップを活動期間中、何度も繰り返した。

[活動の特徴点]

具体的な改善活動を進めていく方法として、次の4点が特徴である。

1 自職場の改善すべき内容を職場全員から収集するため、付箋(ポストイット)を活用して改善内容を抽出し整理、それを一覧表化してやるべき改善を確認、実施・未実施を一覧表で管理、月々の目標達成度をグラフ化したことである。その達成度合いは毎回、定例報告を行った。

2 各職場で共通する問題点・課題は、どこか一つの職場がモデル職場となり改善し、他職場にも広め、その進みを管理したことである。これは自分の職場が主役となり工場を管理する体験を意図している。

3 作成されていた品質の基準を洗い直した。製造の各工程で何を管理すれば品質を守れるのか、守る

べき管理基準を見直した。

4 全社の利益貢献につなげていくために、工場の複数部署で協力し、数か月で解決まで取り組む重点課題を設定した。

上記の5つのステップと改善を進める4つの活動の特徴点は、アドバイザーの努力の賜物である。

〔支援成果〕

【テーマ1：生産性、品質向上活動の推進】

改善の効果は、梱包作業の省人化、資材在庫の削減など工場合計で年間2百万円ほどではあるが、実施内容を金額に換算する事で、改善をやり遂げる意欲が向上し、改善の計画と目標達成度の月例報告で活動を継続していく仕組みができたことが大きな成果である。さらに、様々な手法で現状を分析し、抽出した問題点を職場で共有できたことは、職場にはムダが潜んでおり、常に改善の余地があることが浸透したことも成果として挙げられる。

また、品質基準見直しの一環では「もろみ」の発酵温度の変更トライアルでその品質向上を実証できた。

【テーマ2：人材育成の推進】

アドバイザーによれば、チームメンバーの「言い訳」が激減したことが最も印象に残ると言う。初めてのカイゼンであり、これまで疑問に思わなかった仕事や作業の意味・本質を問われると、「ISOのマニュアルに書いてありますから」などとの返答であったが、改善活動を進めていくうちに言い訳めいた発言は聞かれなくなった。また、職場で後輩や新人を人財へと育成

するためには「何を教えるか、どのように教えるか」が重要だと理解されたことも今後の工場の基盤づくりに寄与していくと思われる。

地元のマスコミ3社の取材も受けた3月の終了報告会で、あるリーダーの所感は「今まで当たり前と思ってやっていたことも改善する必要があり、また、改善が可能だと分かった。効率よく仕事をするためにどう整理し、どう行動するか、常に考えるようになった」であった。

今後の課題

1 内部の基盤固め

今も中期経営計画と目標はあるが、営業部門主体である。経営ビジョンに直結する目標と達成方を全部署にブレークダウンし、月次でフォローしつつ目標必達が当たり前の体質を目指した新たな計画を策定している。

2 外部環境への対応

国内では、少子化により飲酒人口は減少している。焼酎もその影響を受けており、海外の成長市場の開拓や進出も視野に入れる必要がある。自社のみならず黒糖焼酎

の新しい市場のビジネスチャンスの検討も必要であり、中小機構の平成24年度：海外展開F/S（フィージビリティ・スタディ）支援事業を活用し海外展開を計画している。

経営者のことば

全員の努力で業界では名前が知られる企業にはなりましたが、これからの経営を考えると課題は山積しています。その中で最も反省していたことは、人材を財産とする効果的な教育や施策を打てていなかったことです。中小機構の支援制度を知り、専門家継続派遣事業を活用させて頂きました。2度の報告会では嬉しくなるカイゼンや発表をいくつも聞いてヒトが育ち始めた実感しています。関係者各位に心より感謝し、併せて今後とも当社のみならず奄美大島の底上げになるよう応援をお願いします。



代表取締役 渡 慶彦社長