

「総合収益改善活動」を用いたハビックス社の経営革新

松久庸安
(経営&技術コンサルタント)

1. はじめに

ハビックス(株)は衛生材料の素材メーカーとして事業の拡張を進めてきたが、一層の事業規模の拡大と差別化商品への特化を進めるために、そのマーケットの業際商品として水を媒体としない、いわば乾式でペーパーシートを製造する乾式パルプ不織布に進出する事が1995年に決定された。

この商品は水を媒体としない為にシートの脱水工程が不要となり、従って高高シートの特性をもっており、国内では某大手製紙メーカーの寡占状態であった。

ハビックス社はこの生産設備及び製造ノウハウをフィンランドの大手製紙メーカーと提携して導入したが、販売マーケットの獲得、製造技術の習得が当初予想した年月通りには進まず出遅れていた。

こういった状況のもとでコンサルタントのアドバイスを受け、「総合収益改善活動」を導入して全社一丸となって立ち向かい、販売数量の拡大と共に生産効率の顕著な改善が見られ、高収益部門へと脱皮した。

2. 総合収益改善活動の展開

(1) 重点課題の決定

当初、故障が大きな問題点であったが、経営・管理層への聞き込み、経営資料による経営分析、各種の品質・工程資料の分析、作業実態調査等の結果、故障以外に得率・稼働率・設備や原材料の欠陥、技術者・管理者・作業員・営業マンの不慣れ等各種の原因から生産能力が当初の計画より非常に低く、これを少ない設備投資で大幅に向上する事が急務であると分り、これらを課題として総合的に改善する事にした。

(2) 個別重点課題の抽出

経営資料を活用して総合コストのブレイクダウン表を作り、コストの大きいものとコストダウン容易なものをコストダウン対象とした。

(例：原材料、人件費、経費、動熱費、施設費等)

第1図参照

品質トラブル発生率&発生金額表を作り、顧客の改善要求の強いものに加えて、発生率や金額の大きいものや改善容易なものを対象とした。

第2&3図参照

設備停止時間ロス&停止ロス金額一欄表を作り、発生率や金額の大きいものや改善容易なものを対象とした。

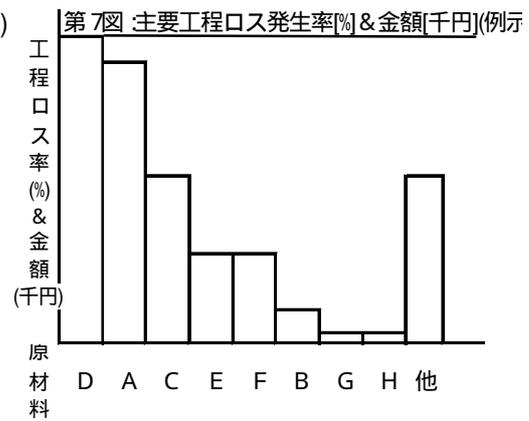
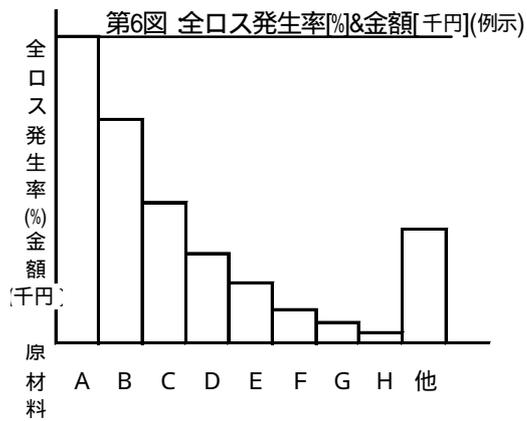
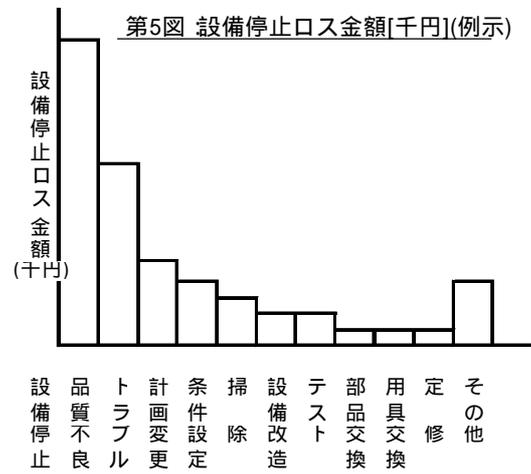
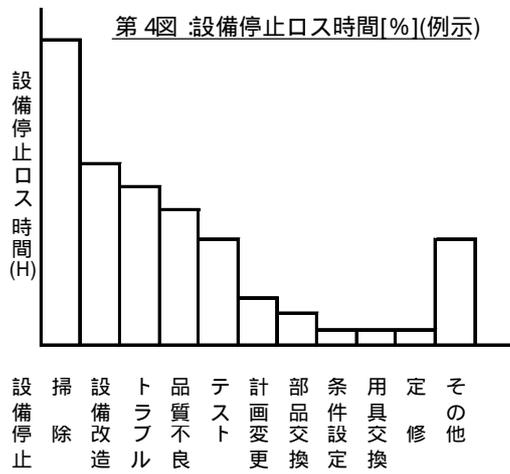
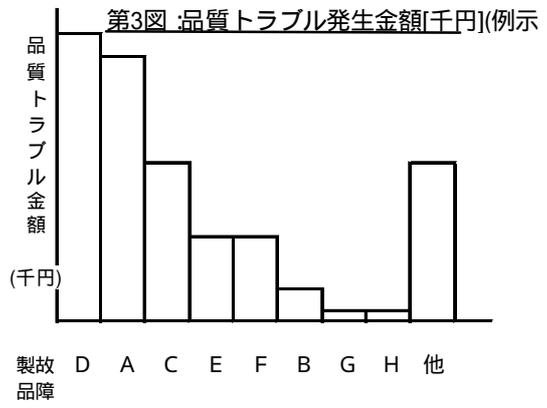
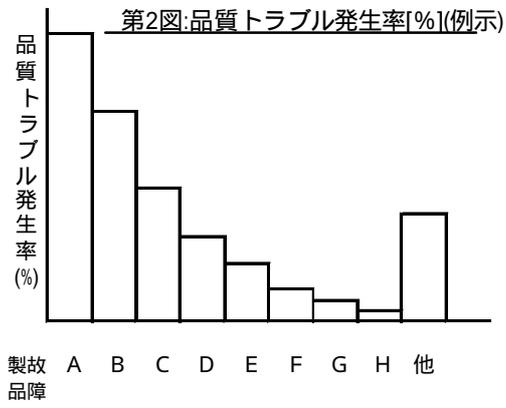
第4&5図参照

原料等の全工程ロス(%)&主要工程ロス(%)-欄表を作り、ロスの大きいものや削減容易なものを対象とした。

第6&7図参照

工程分析資料から無駄作業・低付加価値作業・重複作業を抽出し対象とした。

生産能力向上関わる項目の一欄表を作り、効果の大きいものや改善容易なものを対象とした。



(3) 個別重点課題の統合

上記の個別重点課題の中で同じ原因によるものを纏めた。

以上の結果、無数にあると見られた解決対象課題を故障 22 項目・得率向上 12 項目・無駄時間削減 5 項目。省人化 10 項目・生産能力向上 5 項目に絞り込んだ。

(4) 改善方法の検討と決定

今回の活動では非常に数多い困難な課題に対し投入可能な技術レベル・担当者数・改善時間が非常に少ない為、どのような改善方法を採用かがポイントであった。そこで誰もが直ぐ覚えて使いこなせる少数の手法を主に使用し、それだけでは出来ない困難な問題はコンサルタントが担当することにした。

主として使用した第一の手法は「QC 七つ道具」と「新 QC 七つ道具」の中の「特性要因図法」・「連関図法」・「PDPC 法」で、これで課題の 50%の改善方法が発案できた。(コンサルタントの体験では「QC 七つ道具」と「新 QC 七つ道具」を使いこなせれば問題点の 60~70%は解決できる。)

主として使用した第二の手法は I E 手法の中の工程分析手法であり、これを素人でも直ぐ使いこなせるようにビデオ撮影法で実施した。これで課題の 30%の改善方法が発案できた。(I E 手法の中の工程分析手法は覚えやすく特に現場の生産性向上には効果が大きいので、是非習熟すべき手法である。)

残りの 20%は専門技術や特殊な手法を必要とする課題の為、主にコンサルタントが発案した。

この部分は技術的に最も大切且つ興味あるところで「総合収益改善活動」の中核部分であるが、紙面の都合と直接説明しないと理解出来ない処なので説明は割愛した。どうしてもお聞きになりたい人は(財)岐阜県産業経済振興センター調査研究部経由でお問い合わせ頂きたい。

(5) 総合収益改善活動計画の立案と実施

総合収益改善活動の立案

以上で案出した改善案を投入労力や重要度・技術開発の順序等を勘案して時系列に並べ「総合収益改善活動」計画を作った。各個別活動毎の予想効果を合計した全予想効果を必要とする効果目標の+10%増しとし、効果の目減り対策とした。

総合収益改善活動に実施

推進チームを編成し、毎月進捗管理を行い効率的且つ遺漏なく活動を進めた。

3. 活動の成果

(1) 期待された改善の実現

22 種の重度故障の解決

- ・故障改善により顧客の信用が確立出来たため販売が伸び始めた。
 - ・安定生産が可能になり、コスト・生産性・技術・現場の士気等の改善が可能になった。
- 収益の改善：主要原材料である外国産パルプの高値留まり乃至値上がり傾向と大幅な製品販売価格低下の中で 2.1 億円の収益改善を実現し事業基盤固めが出来ると共に、将来に備えた新商品・新技術開発投資が出来るようになった。
- 販売金額の著増：11 億円（平成 7 年度）から 25 億円（平成 13 年度）へと著増し、

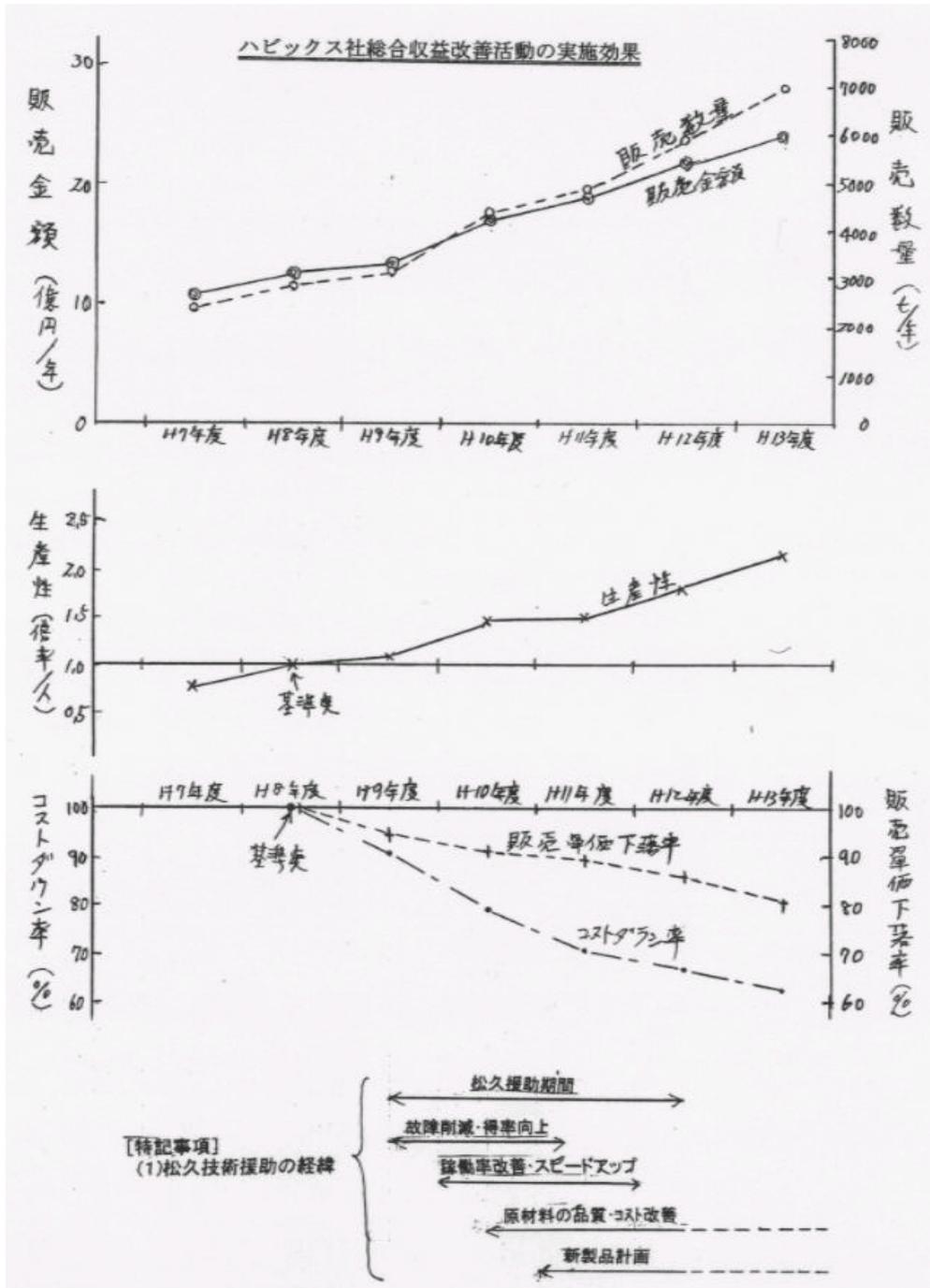
事業の競争基盤が確立できた。

(2) 予想を上回る成果

商品の機能・品質や納期・コスト及び顧客ニーズ対応力や生産余力の点で競合他社に対する優位性が確立でき、販売量やシェアを大幅に伸ばすことが出来た。(H13年度の国内シェアは約40%に達した)

大きな追加投資なしに大幅な設備能力の増大と生産性の向上及び低コスト体質が実現でき、顧客の信頼を揺るぎないものとした。

会社全体に自信とやる気がみなぎって来た。



不職布新工場全景



代表的製品：クッキングペーパー

