

オペレーショナル・エクセレンスの推進

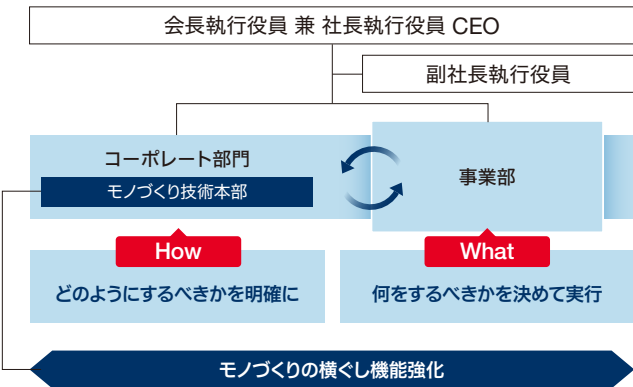
当社では、製品・事業・拠点ごとに卓越したモノづくりを実践してきました。このモノづくりをさらに進化させるために、2023年に事業部制に移行するとともに、モノづくり技術本部を設定しました。この変革により、グローバルで市場の変化やニーズを的確に捉えるとともに、グローバルに標準化、最適化されたモノづくりによって市場ニーズに対応します。事業部とコーポレート部門の連携によりオペレーショナル・エクセレンスを実現し、これまで以上に世界中の多くのお客さまに高品質な製品を提供していきます。

1 事業部とモノづくり技術本部の連携

当社には広範な事業領域があり、各事業領域において、当社が直接お取引をするお客さまやその先の製品エンドユーザー、さらには社会全体の志向やニーズが急速な変化を続けています。

事業部はCEO直轄であり、それぞれの市場・競争環境、顧客ニーズ、技術動向に対応し、より迅速かつ柔軟にリソースを配分することにより、成長戦略を遂行します。また、事業部がこれまで以上にきめ細かくお客さまとコミュニケーションし、提案力・スピードを上げるとともに、お客さまとの協創を活活化します。

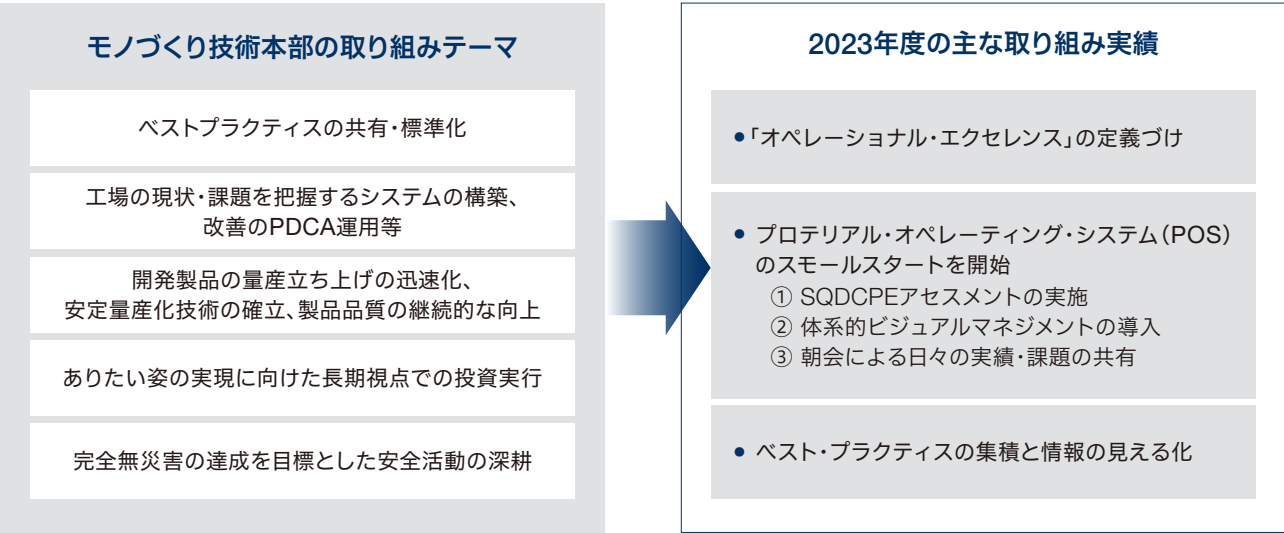
コーポレート部門は機能ごとにおかれています。各機能に関する専門性をもち、各事業部による自律的な事業運営を支援するとともに、事業を横断する横ぐしを通し会社全体として経営の効率化、高度化を推進します。



2 モノづくりの標準化・最適化

モノづくり技術本部は、製造のみならず、安全、設備投資、環境対応など、モノづくりに関連するすべての側面から各事業部のモノづくりに横ぐしを通す役割を果たします。モノづくり技術本部が軸となり、グローバル規模で、ベスト・プラクティ

スの共有化、製造プロセス管理や改善の手法などの標準化・最適化を推進します。そのうえで、各製造拠点の課題を特定、改善のためのアクション・プラン策定、実行というPDCAを回す体制を整えています。



モノづくり技術本部長メッセージ

オペレーショナル・エクセレンス実現に向けて、工場運営を最先端に磨きあげる

当社では、市場に対して工場運営における各種指標が適切に管理され、競争優位性が確保された状態を「オペレーショナル・エクセレンス」と称し、それを実現するために「プロテリアル・オペレーティング・システム(POS)」の導入を推進しています。POSとは、各工場が置かれている状況とめざすべき方向性を把握・確認し、それぞれの拠点が抱える課題に対して、標準化した手順で改善へのアクションをとる仕組みです。工場運営を数値目標(KPI)によって管理し、改善が必要なKPIについては是正処置を進め、常に市場で競争優位性を担保することをめざしています。

その仕組みづくりの中で着手したのが、エクセレンスとなる構成要素の特定と把握すべきKPIなどの整理です。工場をより良くしていこうとした時に、まずは自分たちの現在の状態を認識することが必要です。工場運営における最優先事項である「安全」と、「品質」「納期」「デリバリー」「コスト」に加え、「人材」「環境」「設備」なども含めたSQDCPE*アセスメントのチェックシートを作成し、複数の工場でトライアルを実施しました。

次の段階として、現場のセルフマネジメントに必要なKPIについて、誰もが共有して見えるようなビジュアルマネジメントに取り組んでいます。工場、部門、職場といったレイヤーごとに、ブレイクダウンした目標を立て、工場全体から部門内、各担当までワンストップで情報共有を図るなど、工場運営に対して可視化を推進しています。先行して安来工場、茨城工場、

山崎工場でスモールスタートしました。工場の目標と各部門の目標と活動をしっかりと結び付けること、そして各拠点の状況に柔軟に対応しつつも全社共通の活動とできることをめざし、ブラッシュアップを重ねています。

トライアルを進める中で、工場の現場での変化も生まれつつあります。成果が見える形になったことで、さまざまな改善活動が効率的に行われるようになってきました。自分が今進めている活動が何に結びついているのか、何につながっているのか、そのつながりが見えている状態は、従業員にとってもやりがいにつながりますし、企業成長の推進力になると考えます。

今後はPOSを洗練させ、共通のプラットフォーム上で各工場がマネジメントされている状態をつくり上げ、「オペレーショナル・エクセレンス」の早期実現をめざしていきます。

* SQDCPE: Safety(安全)、Quality(品質)、Delivery(納期)、Cost(コスト)、People(人材)、Environment(環境)、Equipment(設備)



執行役員
モノづくり技術本部長
谷口 徹

プロテリアル・オペレーティング・システム(POS)を構成する要素

SQDCPEアセスメント		現在の状態を評価し改善計画を策定する
体系的なビジュアルマネジメント		階層ごとにマネジメントする内容を定めて推進する
マ ネ ジ ュ ー ル 化	① 目標マップ	工場方針や目標を下方展開し優先順位を明確にして、部課、現場活動まで計画をリンクさせる
	② KPIトラッキング	活動状態の良否を数値でトラッキングし目標達成まで管理する
	③ プロジェクトトラッキング	改善プロジェクトの計画進捗を共有し、計画達成まで管理する
	④ 朝会	日々の実績・課題を共有管理
ベストプラクティス		他拠点の先進的事例を水平展開する
全社、工場教育体系の再整理		継続的人材育成を推進する