

躍進の鍵は生産管理にあり!!

～IT導入で売上げ増、シャフト鍛造・ミヤジマの現場視察～

見学のポイント

ブルドーザーや電車、工作機械など、あらゆるシャフト（駆動軸）の鍛造を手がける。削り出しではなく、汎用金型を組み合わせて製造する「宮嶋式弁棒鍛造装置（特許取得）」により、迅速かつ低コストのモノづくりを実現。多品種少量生産で顧客のすそ野を大きく広げている。1996年から本格的なIT化に着手し、売上げやコスト管理、生産システムの改善などに活用している。

株式会社ミヤジマ

代表者／宮嶋 誠一郎
住 所／滋賀県犬上郡多賀町多賀1008
電 話／0749-48-0571
URL／<http://miyajima-jp.com/>



【見学日】平成21年3月5日（木）



ITの導入で利益を目に見える形で明確化

私がミヤジマに入社した1989年以降、会社の売上げは順調に伸び、経常黒字を出していたのですが、1992年に入社後初めての赤字を経験、毎月何百万円も足りず、夜も眠れない日々が続きました。「社員のために」「社会のために」と大仰なことを言っても、その根源となるのは利益しかありません。利益は「目的」ではなく、あくまでも「手段」ですが、夢やビジョンを達成するためには必要不可欠なものです。

どうすれば黒字経営ができるのか…。以前、私がある鍛造メーカーの大先輩から、「中小企業でも、計数管理はしっかりしなさい」と教えてもらったことを思い出しました。私たち中小企業は目の前のモノづくりに追われて、どれくらい儲かっているのか、あるいは損して

いるのか、なかなか把握できていないのが現実です。当社では1996年に社内システムのIT化に着手し、これまでの“どんぶり勘定”からの脱却をめ

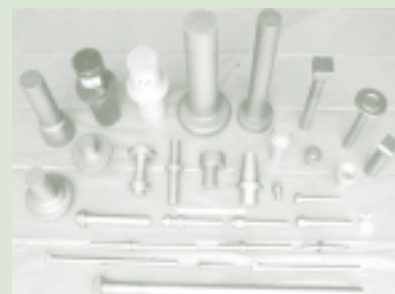


宮嶋誠一郎
代表取締役社長

ざしました。一般的に、売上高から材料費や外注費を引いたものが付加価値（利益）と言われますが、私たちは売上げの中身について「材料の売上」「外注の売上」「配送の売上」「社内加工売上」というように細かく分け、すべての商品ごとにその単価をデータベース化。例えば、1500円の商品を作るのに、材料売上は450円（仕入費400円、利益50円）、外注売上200円（外注費180円、利益20円）、社内加工売上700円（鍛造賃400円、熱処理賃300円）…というように、一つひとつの利益を明確にすることで、社内加工

高はどれくらいか、今どれくらい儲かっているのかなど、ひと目で分かるようになりました。

そのほか、図面ファイルの共有化や工程管理、誰がどんな条件でモノを作るかなど、すべてITツールを使ってシステム化しています。また、万一不良品が発生した場合、どんな内容の不良品がいつ何個発生したのか、一つひとつトレース（追跡調査）できる仕組みになっています。ITを導入する前は、材料の手配から出荷の段取りまで「何でも自分がしなければ」という気持ちが強く、



豊富な製品群

私自身がボトルネックになっていたのですが、IT活用による社内標準化を進めることによって出口部分が大きく広がったように思います。最近では、「この材料は、A社で仕入れるよりB社で仕入れたほうが低コストだ!」というように、社員が率先して知恵やアイデアを絞ってくれるようになりました。こうした取り組み以降、当社では今日までずっと黒字経営を続けています。

現場改善と危機意識の徹底でピンチをチャンスに変える

今から14年ほど前、経営を揺るがす大きな出来事がありました。ある大手建設機械メーカーに納めたブルドーザーのシャフトが試運転中に折れてしまったのです。すでに当社製のシャフトを積んだブルドーザーは世界各国へ輸出され、すべてを回収することは困難

です。当社始まって以来のピンチでしたが、これまでの生産プロセス、作業手順や方法を見直し、公的機関の協力を得ながら原因を徹底解明、問題点を浮き彫りにして改善を重ねるなど、誠心誠意の対応をすることで何とかこの危機を乗り越えることができました。リスク管理の重要性を見直す良いきっかけになったと思います。

リスク管理の面では、私たちの仕事は、ちょっとした油断が大きな事故につながる可能性があります。2008年10月には「ミヤジマ安全十則」を策定。「怒鳴るな、焦るな、急がすな」「なめたらあかん!いってしまえば命取り」「五感をきかせて危険予知」などユニークな標語を作って、毎月の安全会議の日に社員全員で唱和し、事故防止に向けて

社内意識を高める工夫をしています。また、3年前から全社的な生産保全の取り組みを開始し、現場を中心とした生産効率の向上やリードタイムの短縮、例えば道具の保管方法一つとっても「どのような置き方が効率的なのか?」「本当にこの道具が必要なのか?」ということを考えることで、現場改善活動を積極的に推進したいと思っています。

2000年には関西の鍛造メーカーとして4番目、100名以下の企業では初めてISO9001の認証を取得。当初、私自身も難しく考えすぎていたのですが、自分なりに勉強して「品質を守るためには、必要最小限のルールを決めて①文書化し、それを守って②実行し、守ったことを③記録すること」だけがポイントだと気づきました。特別なことに挑戦

するのではなく、今まで取り組んでいたことを見直しながら、身の丈に合うルール化を行ったことが成功につながったのではないかと思います。

私は、経営とは「社長の思い、夢、目標を、人を通して実現すること」だと信じています。社長が365日間寝ずに頑張ったとしても、一人ではできることは限りがありません。まず、私がミヤジマをどんな会社になりたいのかを明確にし、それを社員一人ひとりにしっかりと伝えていく…。何より人の心をつなぐことが大切ではないでしょうか。

当社では、誕生日を迎えた社員と私と一緒に食事をする「お誕生会」を毎月開催しています。なるべく私のほうから仕事の話はしないようにしていますが、職場を離れてリラックスすることで普段聞けない話が聞けるなど、貴重なコミュニケーションの場、情報交換の場となっています。社員と接する機会をできるだけ設け、私の思いを伝えることで、夢やビジョンを共有できるのではないかと考えています。お誕生会では、

1万円の「親孝行手当」というものを支給していますが、これはある本に「誕生日は、元気に産んでくれた親に感謝する日」と書かれてあったのを見て、「なるほど、その通りだ!」と思ったことがきっかけです。そして、わずか一行でもいいから「私の親孝行」という題でレポートを書いてもらっています。「両親に老眼鏡をプレゼントできた」「久しぶりに食事に出かけて喜んでくれた」「亡くなった母の墓前にお花を供えました」など嬉しい声も聞かれ、厳しい状況ですがこれからもぜひ続けていきたいと思っています。

「企業は人なり」といいますが、本当に人材を大切にしている企業はどれだけあるでしょうか。自分に苦言を呈してくれる社員は何人いるか。尊敬できる社員が何人いるか。あるいは、社員を尊敬できる自分がいるか…。私自身、自問自答しながら、これからも社員と心をつなぐことで会社を盛り上げていきたいと思っています。

宮嶋式弁棒鍛造の特徴 汎用金型を多数用意し、それを組み合わせて鍛造します



モノづくり企業にとって、生産現場の改善と効率化は至急の命題だ。ミヤジマでは今から10年以上前にITの重要性に注目し、コスト管理や図面管理、工程管理などに生かすことで大きな成果を上げている。重要なポイントは、積極的なIT活用一方で、社長自ら社員と接する時間を大切に、夢やビジョンを共有する努力を続けているということだ。デジタル化だけでは、人の心はつかめない。経営者の思いがトップダウンで伝わりやすいのも、中小企業の一つの魅力だろう。