

第6章 近代化計画基本方針

第6章 近代化計画基本方針

WTO 加盟を控え厳しい競争が予想される自動車部品業界の中で、歯車・変速機メーカーとして生き残りを確かなものにするための、体質改善、市場競争力確保の視点から近代化計画を策定する。

6.1 近代化計画の枠組み

6.1.1 基本的考え方

(1) 工場スローガン

宏大歯車は第一次第二次の調査団の提言を採り入れて、今後の工場方針として下記のスローガンを設定した。近代化の提案はこのスローガンに沿って行うものとする。



图 6.1 工場スローガン

スローガンの内容は下記の通りである。

1) 現段階の目標

- (a) 引き続き現成果を保ち、さらに積極的に市場を開拓する。
- (b) 製品の構成を調整し、輸出の拡大を図る。
- (c) 適切な技術改良を行い、そのための従業員教育を展開する。
- (d) 不況状況から脱出する第二ステップの目標を達成し、安定的な企業経営基盤を構築し、安定的な経済効果を創出する。

2) 企業精神

- (a) 団結・勤勉・向上：革新

3) 現段階の仕事の主な内容

- (a) 「一つの抑制」を厳格にする
 - コストを抑え、経費を削減し、在庫削減を図り、売掛金を減らす。
- (b) 「二つの向上」を強化する
 - 品質に対する意識の向上。ISO9001の徹底及びCIMSシステムの応用により、新たな品質コンセプト及び管理方式を形成する。
 - 従業員全員の競争意識の向上。企業の求心力を形成する。
- (c) 「三つの改善」に取り組む
 - 競争力の劣る工程を改良する。
 - 品質を保証できない陳腐化した設備を改良する。
 - 将来性のある製品を絞り込み、技術改良を行う。
- (d) 「四つの安定」を維持する
 - トランスミッション市場を保ち、開拓する。
 - 非伝統類新製品の市場を保ちながら拡大を図る。
 - 輸出市場を保ち、拡大する。
 - 従業員の定着性を安定させ、次第に従業員の収入を増やす。

(2) 想定中期物量

当工場の主力製品は中型トラック用変速機だが、残念ながら受注物量は横這い傾向にある。政府統計からも表 6.1 に見るようにそれが裏付けられる。

表 6 1 自動車販売台数推移

車 種		98年販売(台)	99年販売(台)	%	00年販売(台)	%
トラック	大形(8ト以上)	36,676	47,785	+30	82,869	+73
	中型(5ト～8ト)	187,661	181,679	-3	163,157	-10
	小形(1.5ト～3ト)	294,669	384,558	+30	396,964	+3.2
	軽(1,000cc以下)	141,245	236,747	+68	131,911	-44
	トラック小計	657,242	850,769	+29	774,901	-8.9
バス	大形(12m)	5,790	7,651	+32	7,743	+1.2
	中型(8m)	16,715	29,077	+74	35,897	+24
	小形(5m 24席)	180,166	181,511	+0.7	247,670	+36
	軽(1,000cc以下)	234,048	293,052	+25	409,678	+40
	バス小計	436,719	511,291	+17	700,988	+37
乗用車(1,000cc以上)		508,284	570,410	+12	612,737	+7.4
自動車合計		1,603,054	1,832,470	+14	2,088,626	+14

注 網掛けは当社の製造分野

この表からは、当社が守備範囲とする中型トラック分野では、98年に18.8万台有ったものが2000年では16.3万台に減少している(93年には33.5万台有った)。反面トラックは大型分野が好調である。一方、同じ中型でもバス分野は、量はまだまだ少ないが確実に増加しており、顧客を拡大できるチャンスである。事実、当社のトラックとバスの製造比率は98年に8/2だったものが現在では3/7になっている。

上記の表その他をベースに表 6.2 のような分析をし、今後の当社の対応策を決めた。

表 6 2 今後のバスとトラック分野の伸張予想と当社の対応

市場	市場の大小	今後の進展	顧客の数と獲得予	今後の当社の対応
バス	小	発展、伸張	増加し獲得可	顧客を拡大する
トラック	大	横這い、 (大形が好調)	固定で獲得不可	大型化製品の開発

つまり、今後はバス分野への注力を第一に進めていく。またトラックでは、伸びが見られる大形トラックの市場を新規に開拓していく。この対策としてすでに大型トラック用のEQ153タイプが開発された。今の宏大歯車の顧客や技術の現状から見て、この方向付けは適切なものと思われる。

近代化計画を策定するに当たってはこの方向付けを踏まえて、第二次調査時で提示のあった下記 **図 6.2** の物量を基礎とした。(ただしこの物量の2001年分は、これまでの半年分の実績から推定して、計画された予算値より上方修正されている。)

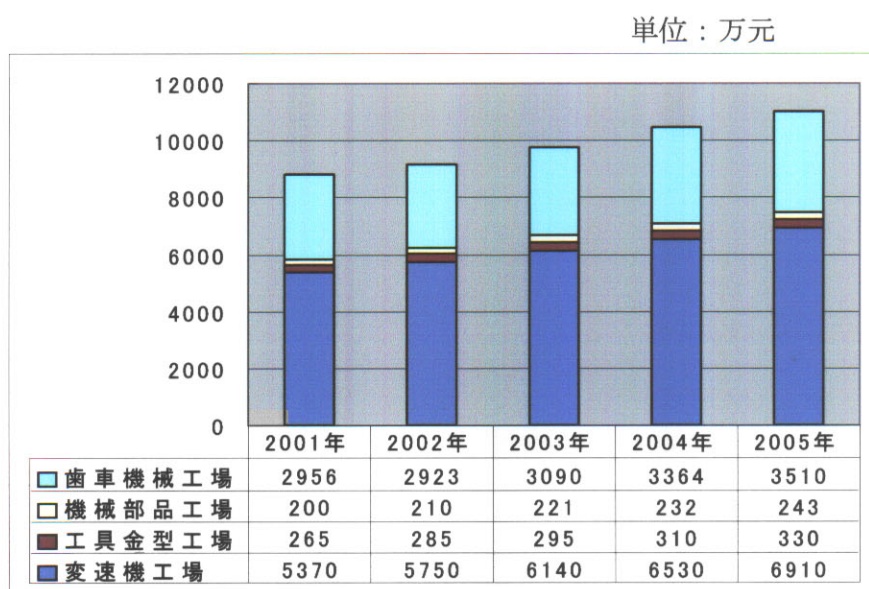


図 6.2 分工場別中長期売上げ計画

6.1 2 近代化計画の対象

生産工程、生産管理の近代化計画は、韶関宏大歯車の売上高の70%近くを占める中型トラック用変速機の生産に的を絞って策定し、その活動において得られる成果を他の分工場にも展開するものとする。

財務管理の近代化計画は、全工場を対象に策定する。

6.1 3 近代化計画の実施区分

近代化計画は、課題の緊急度、改善の取組みの難しさなどから、下記の内容により短期、中期、長期に分けて実施する。

(1) 短期課題（直ぐにやるもの）

- (a) 明らかにムダで放置できないもの
- (b) 品質上、安全上から早急に改善すべきもの
- (c) 大掛かりな設備投資を必要とせず、工場の自力で対応可能な項目などで、1年以内の実施することを目標とする。

(2) 中長期課題（やることを検討するもの）

- (a) 短期改善課題を実施してからでないと効果が出にくいもの
- (b) 大掛かりな設備投資を必要とするもの
- (c) 市場競争力のある製造品質確保に不可欠であるものなどで、3年以内の実施するものを中期課題とし、長期的な視点から3年以上の時間が必要な項目については長期課題とする。

6.2 重点実施項目

6.2 1 生産工程

設備投資を極力抑え現有設備の有効活用を軸に生産工程の体質改善を図ることを基本とし、品質・コスト競争力を確保するために、下記のこと重点をおいて生産工程の近代化計画を策定する。

- (a) 「品質第一」の意識の徹底、品質造り込みの体制改革を図り、顧客からの信頼を一層確実なものにする。
- (b) 経費節減、ムダ排除を徹底的に進め、コスト低減を図る。
- (c) 品質・コスト競争力確保の上から不可欠な項目に対しては重点を絞り込んで、先進技術設備の導入を図る。

近代化計画の重点実施項目と狙いを、表 6.3 に示す。

表 6.3 生産工程近代化計画の重点実施項目

項目	内容	目標・狙い
1. 全員参加の環境づくり	組織の目標を明確にして、全員で力を合わせて目標に取り組む職場作りを進める。	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場の活性化 ● 生産性向上 (10%/年)
2. 品質第一の意識を徹底	組織の目標を明確にして、全員で力を合わせて目標に取り組む職場作りを進める。	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質向上 ● 市場苦情件数 (前年度比半減) ● 問題点の明確化
3. 材料歩留り向上活動推進	全社活動を展開、原材料費の削減を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状歩留まり率 47.5% (平均) に対して 短期 7%向上 中期 12%向上 長期 15%向上
4. 経費節減活動展開	実際に使用している作業者の知恵が生かせる節約運動を展開する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要費目について 原単位で、前年度比 5%削減
5. 流し生産化推進	仕掛品在庫削減、リードタイム短縮のために、生産途中工程での部品の滞留を可能な限り少なくする流し生産の導入を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕掛品在庫削減 ● リードタイム短縮 ● 欠品による生産障害防止
6. 先進設備の導入	中長期的に、品質・コスト競争力確保する上で不可欠な項目を絞り込んで増強する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質・コスト競争力確保 ● 先進技術の習得 ● 宣伝・売込みの武器として活用
7. 改善グループの設置	自職場で小さな改善のできるグループを設置、改善のスピードアップを図る。	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善のスピードアップ

6 2 2 生産管理

生産管理面から見た近代化の要点は、工場のスローガンのうち、“3) 現段階の仕事の主な内容”を踏まえて、下記の4項目となる。中でも当工場の特徴的な項目として、(1) 項と(2) 項に関連した生産手配方式の根本的見直しが鍵となる。

(1) 多品種製作体制による変速機物量の拡大（多種少量製品の少種多量生産法）

工場スローガン「四つの安定」の中では、市場開拓が最優先されている。ところが宏大歯車が中長期物量として掲げた**図 6.2 分工場別中長期売上げ計画**の物量を受注することは、自動車産業が成長産業であることを考慮に入れても、現在の当社のロケーションから考えて大変不利な立場にある。結局小さな顧客の多様な注文を数多く集めるしか方法がない。しかし多種少量ではスケールメリットを出すことができず、自動車業界の競争に負けてしまう。

この対策としては、この多種少量製品をいかにして少種多量製品のごとく作業できるかがポイントとなる。必然的に、現在取り入れられているMRPⅡシステムを徹底的に見直す必要がある。

(2) 棚卸資産削減による財務体質の強化（小ロット化生産）

工場スローガン「一つの抑制」の中では、在庫削減が焦眉の急である。2000年末では6.7ヶ月もの棚卸資産が有り、資金運用面からも大きな負担となっていた。反面在庫が少なくなれば、顧客の要求納期を満足させることができないことも明らかである。

この対策としては、現在の製造の仕組みを根本から考え直す必要がある。特に工程内仕掛りを無くすための小ロット化生産方式は、避けて通れないテーマとなる。

(3) 品質向上による顧客クレームの撲滅

工場スローガン「二つの向上」の中では、品質意識と競争意識が重要視されている。中でも品質意識の欠落による顧客クレームは約2%もあり、油漏れ、異音、ギア抜けなど基本的な内容が多い。今後バス変速機の比重を高め、さらに乗用車変速機を目指すならば、この体質を徹底的に直して置かねばならない。

従業員の競争意識をかき立てて、品質をデータで解析し、本当の不良原因を突き止めて二度と起きないように、きちんと歯止めをかけることができる企業になることが肝要である。

(4) コスト競争力の養成

工場スローガン「三つの改善」の中では、工程改善と技術改良が必要とされている。WTOに加盟して世界の自動車業界と競合するには、現在の技術とコストでは太刀打ちできない。材料、作業時間、製造方式、管理費用など、組織的かつ計画的な合理化活動が必要である。工場の中に専任の組織を作る覚悟で対処する必要がある。

6.2.3 財務管理

財務管理の近代化は、財務部門のみでは達成できない。財務管理は「利益管理」であり、究極的には「経営管理」である。「財務体質改善」は、即ち「経営体質改善」となる。それ故、経営トップが方針を明確に示し、自ら先頭に立って近代化を進めなければならない。

次に原価管理の近代化は、全部門が協力して推進する必要がある。原価管理は財務管理の一環であるが、同時に生産管理においても重要な位置を占めるためである。設計・生産・製造・販売・資材の各部門の連携と、経営トップの全面的なバックアップにより進めなければならない。また、原価管理の近代化を効率的に進めるためには、コンピュータの有効活用が不可欠である。

当社の財務管理近代化の基本は、「収益の拡大」と「財務体質の強化」である。これに加えて、「組織の活性化」も重要課題である。具体的な重点実施項目は下記の通りである。

- (a) 基幹製品の収益向上
- (b) 予決算管理の徹底
- (c) 原価管理レベルの向上
- (d) 計画的な資金管理の実施
- (e) 内部取引決済の改善
- (f) 不良資産の償却
- (g) 売掛金・棚卸資産の削減
- (h) 中長期経営計画の策定と推進
- (i) 現行の縦割り組織の活性化