モノづくり MONODZUKURI　開発デザイン 月　調達 火　製造 水　物流 木　販売サービス 金

評価制度で競争力養う

負けてたまるか　調達されるための取り組み

磨き上げられたロール。検査機が見つけられない微妙なムラも手触りで判別していくのは職人技

小出ロール鉄工所

ロール製作・研削加工

▷社長＝小出明治氏▷本社所在地＝千葉県習志野市東習志野6の21の8▷電話＝047・475・3811▷資本金＝1679万円▷売上高＝18億円（12年2月期）▷従業員＝105人▷創業＝1914年（大3）

小出ロール鉄工所は製鉄・製紙用ロールや重電向けタービンシャフトの製作・研削加工を手がける。特殊な技能や設備が必要な分野だが、近年は低価格を武器に中国や韓国のメーカーが攻勢を強めている。単純な価格競争では勝てないが「技能が高まれば納期も短縮でき、価格で戦えるようになる。差別化にもつながる」（今野信義務部長）。技能の伝承と、技能をさらに高める取り組みで競争に打ち勝とうとしている。

小出ロール鉄工所は約8年前に個人評価制度を導入した。研削、旋盤、研磨、マシニングなどの工程ごとに必要とされる技能項目を細かく設定し、表を作成。各項目は5段階でステップアップする形で、さらに各項目にはABCの3段階で難易度を示した。教える側にとっては一人ひとりがどの技能にどのくらい熟達しているのかが一目でわかる。教わる側も目標が明確になる。「『できるだろう』という思いこみで作業指示を出してしまう」（今野総務部長）ことがなくなり、ミスの削減にもつながった。

個人評価制度の導入と同時期に、国家技能検定を積極的に取得させようと、会社側で費用を負担する制度を設けた。雇用・能力開発機構（当時）が運営する千葉ポリテクセンターと連携し、独自の講習プログラムを作成して受講させるほか、技術セミナーへの積極的な参加も促した。

技能向上 納期・価格に反映

大型シャフトの受注獲得

国家資格の取得者一覧表。「工場を訪れる取引先へのインパクトが違う」（小出恵亮営業部長）

「時間内に課題を正確に仕上げるという目的に向かって工夫することが勉強になる」との考えから、直接仕事に関係ない資格も取らせた。現在は、現場で作業する70人弱の社員のうち、約4割が何らかの国家資格を持つ。いずれも全員を資格保有者にすることが目標だ。

たゆみない技術力向上の取り組みは、発電機用などの大型タービンシャフトの受注という新たな事業領域の開拓につながった。これまで以上の精度や検査レベルを要求される難しい仕事だが、顧客から技術指導を受けながらの経験は貴重な財産となった。顧客と信頼関係も構築でき、継続的な受注も獲得した。

2010年には習志野工場に長さ10㍍、重量30㌧の大型加工対象物（ワーク）に対応するCNC（コンピューター数値制御）旋盤加工機を導入。従来から保有する大型研磨機や5面加工機と合わせ、30㌧クラスの大型部品を旋盤加工から研磨、マシニングまで手がける体制が整った。現在はタービンシャフトをはじめ要求精度の高い受注案件の増加を見越し、工場内の装置のオーバーホールを進めている。

同社はやっとの思いで社員を大切にする社風だ。過去にリストラをしたことはなく、毎年少しずつでも新卒採用を続けている。平均年齢は32―33歳で平均勤続年数は約20年。生え抜きの若手が熟練の技を身に付け、会社を担う中核として育ってきた。14年には創業100周年を迎える。次の100年を見据え「歴史に恥じない企業を目指す」（同）。

（千葉・斎藤正人）

調達 NOW　購買担当者に聞く

●TDK経営システムグループ ゼネラル・マネージャー
多米 通浩氏

ため・みちひろ　78年（昭53）TDK入社。01年欧州統括部長、07年SCMグループ（現経営システムグループ）ゼネラルマネジャー、09年から現職。

市場変化に即応　全世界の拠点、情報網結ぶ

世界50カ所の拠点で電子部品を製造販売するTDK。2009年春から資材や顧客の台帳データの統合作業に着手し、世界中の拠点を情報インフラで結ぶ取り組みが動き始めた。グローバル競争が激化する中、資材や部品調達の無駄を一層することは重要な課題。多米通浩経営システムグループゼネラル・マネージャーに戦略を聞いた。（日原哲希）

◇

―情報網統一作業の進展状況は。

「おおよそ数十万点にのぼる部材を台帳から削減した結果、現在は10分の1となる数万点まで絞り込んだ。実態を調べてみて初めて気づいたが、電子部品を生産するための数十万点の材料データのうち約9割が重複していた。これまでマスターデータの項目登録や削除は拠点ごとに行っており、同じ部品や材料であってもシステム上では異なった番号が与えられていたためだ。このため、全社で部材をどの程度調達しているかを把握するのが難しかった」

―全社におよぶ情報インフラ構築の狙いは。

「材料費の削減だけが目的ではない。マスターとトランザクション情報の管理を一元化することによってビジネスプロセスを簡素化し、リードタイムを短縮できる。さらに、世界市場動向に対応した きめ細かいリアルタイム需給管理も可能。市場の変化が著しい昨今の電子部品業界では、世の中の変化にいかに対応するかが重要だ」

―最終的には基幹業務統合を目指しています。

「データベースの統合作業は昨年秋に終了した。ただ、これは第一歩に過ぎない。今は生産管理や販売、調達、財務・経理などの機能を全社で一体化する作業を進めている。14年までにすべての業務を一つのシステムに統合していく方針だ。『在庫回転率』『販売管理費』『納期回答リードタイム』の三つの指標の向上を目指す」

―円高環境では海外調達が重要です。

「日本でなければ調達できない部材以外は海外で購入を進めている。拠点によっては現地で購入し日本に輸入する動きもあり、円高でメリットが出ている。現地のサプライヤーも力をつけてきているため、中国やタイ製でも実力があれば使用できる。日本での調達にはこだわらない。グローバルで調達先の開拓を加速する」

―昨年は東日本大震災やタイの洪水で部品調達に苦慮しました。

「震災では当社の直接の取引先だけでなく、その取引先も被災したことが結果的に大きかった。特に半導体や副資材などの弱さが露呈した。そのため、震災後すぐに部材の供給元がどこかといったサプライチェーンの見える化に取り組み、現時点ですべてを把握し終わっている」

広がるグリーン調達

品質第一の上で安全・安心

NTT

売上高10兆円、グループ会社が国内外750社以上あるNTT。メーン事業の通信設備などのグリーン調達に力を入れている。環境に優しい製品の調達を推進する「グリーン調達ガイドライン」を1997年に策定。このほか研究・開発で環境に配慮した「グリーンR&Dガイドライン」や二酸化炭素（CO_2）排出削減を目的にした「省エネ性能ガイドライン」も独自に設けている。

NTTグループの調達方針は「安全・安心の観点から品質を特に重視している」（技術企画部門五十嵐雅裕ベンダーリレーション担当部長）。品質を第一に考えた上で環境に配慮した調達を行う。ただ、同社のグリーン調達は自動車や電機メーカーなどと少し異なるスタンスを取る。

NTTは巨大グループのため購買面で市場へのインパクトが大きい。過剰に縛りをかけると企業の参入機会を損なうためオープン調達を重視する。「サプライヤーにはあえて法令より厳しい形で求めていない」（同）という。ただ品質審査には厳しい姿勢をみせる。

その基本方針のもと、現場レベルでグリーン調達で心掛けるのは「サプライヤーとのコミュニケーション」。少しでも環境に優しい調達をするため、購買時に梱包品の紙を薄くしたり、装置でリサイクル可能な部品を採用するなどの工夫を凝らしている。

このほか同社は研究所を保有しており、環境に配慮した製品開発を行うことでグループをはじめ社会にも広げていきたいという。今後の課題は海外企業の買収が増えており、グリーン調達のグローバル化も推進していきたい考えだ。

（黄金崎元）

通信設備にも環境に配慮した製品が使用されている

「モノづくり」連載企画は曜日替わりです　■ あす水曜は『製造』――「改善・エコプロセス」「チームで不良退治」「なるほど！センシング」■

Lumina®　ルミナ自動スプレーガン

280以上のバリエーションで630アイテムの品揃え。その上特注品の製作もご相談いただけます。

新発売！
内面塗布用スプレーガン
【液循環型】
ST-6-C8-0.7X
筒状製品（φ13以上）に細型平吹きで内面塗布できます。

半世紀の実績による技術と信頼。実績に基づく開発力から、独創的なスプレーガンは誕生します。

FUSO SEIKI CO., LTD.
扶桑精機株式会社
ホームページ http://lumina.jp/
〒113-0021 東京都文京区本駒込6-12-17
TEL(03)3947-1331 FAX(03)3947-1319

※カタログに掲載のない特殊品も多数あります。詳しくは営業部宛にお問い合わせください。
お客様のお仕事に最適のスプレーガンを選定いたします。