

HOME	クオリティマネジメントとは？	バックナンバー	購読方法について	よくあるご質問	お問い合わせ
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

HOME > 2014年4月-6月 (No.9) > 連載 > 日本品質奨励賞への道 (新井コロナ) Part2

スペシャルインタビュー	特集	連載	コラム・エッセイ	特別企画
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	----------------------

連載 日本品質奨励賞への道

この連載では、日本品質奨励賞受賞組織にフォーカスし、代表者へのインタビューと、取組みの内容をご紹介します。

第10回 新井コロナ

2013年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part2

取組み紹介

いきいきとした人財、風土づくり、人と組織の活力を高めながらオンリーワン企業をめざす

株新井コロナ 相談役
佐藤 勝栄 氏

1 会社概要

1. 概要

当社は、1990年新潟県妙高市 (旧新井市) に設立し、(株) コロナの100%出資の子会社として、空調機器の専門工場という位置付けで、1991年に本格的に創業を開始した。その後、1997年に粉体塗装設備を導入し寒冷地向けストーブの生産を開始、さらに2002年より石油ファンヒーターの生産を開始した。これにより、夏物の空調機器と冬物の暖房機器との二毛作生産体制が確立された (図1)。

一方、厳しい市場環境の中、国内で勝ち残るため2004年に全員参加の「5S運動」を展開し、共通の価値観の醸成、企業風土の変革を図った。さらに、2007年に「あらゆる環境の変化にも耐えうる企業体質の強化を図る」ことを目的に「TQM活動」を導入し、経営目標・課題の達成をめざして取組みを推進している。

当社は、創業以来の精神である「誠実と努力」を念頭に、お客様に「心を込めたものづくりを行い、安全と安心を提供する集団」をめざし、企業活動を展開している (表1)。

2. 主要製品とその特徴

当社の生産品は、「暖房」、「空調・家電」の主要2品目である (図2)。



図1 二毛作生産のイメージ

連載
2016年07月-09月 (No.18) ▶ 失敗事例から学ぶ：はじめに (東京大学大学院 濱口哲也)
2016年04月-06月 (No.17) ▶ 日本品質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part2
2016年04月-06月 (No.17) ▶ 日本品質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part1
2016年01月-03月 (No.16) ▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第4回) 福丸氏
2015年10月-12月 (No.15) ▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第3回)
2015年07月-09月 (No.14) ▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第2回)
2015年04月-06月 (No.13) ▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第1回)
2015年04月-06月 (No.13) ▶ 日本品質奨励賞への道 (オージ一技研) Part2
2015年04月-06月 (No.13) ▶ 日本品質奨励賞への道 (オージ一技研) Part1

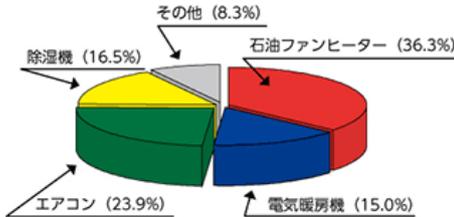
[全てを表示](#)

年度別 INDEX
2017年01月-03月 (No.20) >
2016年10月-12月 (No.19) >
2016年07月-09月 (No.18) >
2016年04月-06月 (No.17) >
2016年01月-03月 (No.16) >
2015年10月-12月 (No.15) >

[▲ TOP](#)

「暖房」のメインは、徹底したニオイ対策にこだわった消臭シャッター付きの石油ファンヒーターで、コロナ製品の中で高付加価値機種となっている。さらに、遠赤外線たっぶりの電気暖房機の伸びが大きくなってきており、経営に大きく寄与している。「空調・家電」では、窓さえあれば取付けが容易な“おてがるエアコン”のウインドエアコンは創業時以来からの生産品であり、トップシェアを堅持している。また、部屋干しの関心の高まりにより衣類乾燥除湿機は生産台数を大幅に伸ばしている。そして、当社の経営の根幹を支える暖房と空調の二毛作生産のさらなる進化と、コロナブランドの向上に寄与するため、全員参加で改善活動を推し進めている（表2）。

設立	1990年12月
資本金	5,800万円
社員	191名
売上高	21億6千万円（2012年業績）
生産品目	暖房機器、空調・家電機器の製造



(上) 表1 (株) 新井コロナの規模 (2013年4月1日現在)
(下) 図2 売上高構成比 (2012年度)

※画像クリックで拡大できます。

分類 (市場占有率)	主な製品名	特徴
石油暖房機器	石油ファンヒーター (14.4%)	WXシリーズ他13種類 消臭シャッター付ファンヒーターでニオイを抑制できる。さらに、除菌・脱臭フィルター、よごれまげタンクなど快適さを追求している。
	遠赤外線電気暖房機 (18.0%)	遠赤外線コアヒート3種類 遠赤外線電気暖房機に人感センサーを搭載し、省エネ運転を実現している。パワーモーターで運転状態が一目でわかり、暖かさが見えるようになっている。
空調機器	ウインドエアコン (43.9%)	ウインドエアコン2種類 換気排気機能やマイナスイオン発生機能を搭載し、部屋の空気をリフレッシュする。また、内部乾燥機能や水洗いができるパネルなど充実した内容となっている。
	機内室 (100%) 当社のみ	冷房専用シリーズ1種類 省スペース・コンパクトな冷房専用エアコンに除菌・防カビフィルターで清潔な機能も整備している。
家電機器	除湿機 (22.7%)	衣類乾燥除湿機2種類 部屋干し衣類の乾燥機能充実の快過除湿機に、ウイルス抑制、除菌、脱臭効果の10年交換不要フィルターを搭載している。ボタンも大きく、一目で運転状態がわかる操作パネルで使いやすさもアップしている。

表2 主要製品とその特徴

2015年07月-09月 (No.14)	>
2015年04月-06月 (No.13)	>
2015年01月-03月 (No.12)	>
2014年10月-12月 (No.11)	>
2014年07月-09月 (No.10)	>
2014年04月-06月 (No.9)	>
2014年01月-03月 (No.8)	>
2013年10月-12月 (No.7)	>
2013年07月-09月 (No.6)	>
2013年04月-06月 (No.5)	>
2013年01月-03月 (No.4)	>
2012年10月-12月 (No.3)	>
2012年07月-09月 (No.2)	>
2012年04月-06月 (No.1)	>

バックナンバー >

2 TQMの特徴

1. TQMを経営管理手法の核とした経営計画の推進

当社は、(株) コロナの「中期経営計画」および「年度経営目標」にもとづいて「部門中期展開計画」を掲げ、そこから、年度の経営目標、重点施策を策定している。そして、「方針実行計画書」を作成し、年度方針説明会を開催して社員に年度方針の理解・浸透を図り、経営課題の達成に向け、全社員一丸となって取り組んでいる。

活動の具体的な進捗管理は「フォローアップ表」により月度ごとにまとめを行い、週次の全体会議の中で日常管理状況の報告を受けて、質疑応答、トップからのチェック、フォローにより日々の活動の充実、質の向上を図っている(図3)。

2. TQM活動による製造組織体質の強化

TQMは、2007年に“いかなる環境の変化にも対応できる企業体質の強化”を目的に導入し、主に中期経営計画により経営課題とその重点施策を明確にし、幹部・職制を主体に方針管理の充実・向上を図りながら組織体質を強化してきた。2009年からは、方針管理の重点施策の着実な実行と組織目標を全員参加で達成するために「職制改善活動」、「改善提案活動」、「5S活動」の3つの体系的活動を展開し、問題・課題解決の実践を進めている(図4)。

※画像クリックで拡大できます。

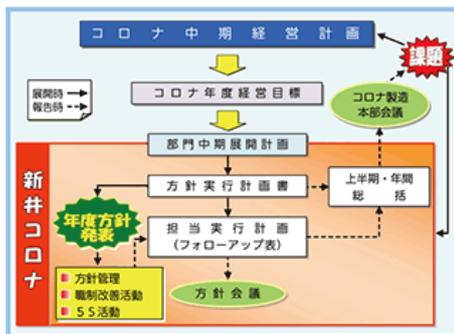


図3 経営計画の流れ

※画像クリックで拡大できます。

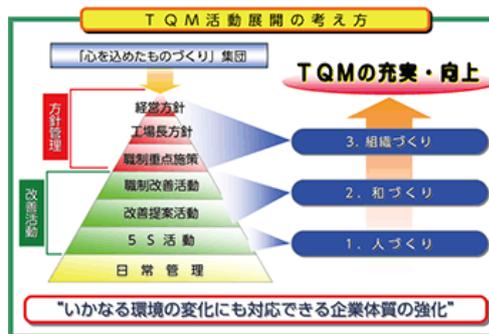


図4 TQM活動展開の考え方

3. 人づくりと組織風土変革の実現をめざした会社づくり



▲ TOP

「人づくり」こそが企業の持続的発展の源泉と考え、自発的に前向きにチャレンジする人づくりを推進するため「5S活動」を展開し、素直でいきいきとした人財・風土づくりを重要課題としている。「5S実践マニュアル」を活用し、体操・朝礼の基本動作の習得を通じて規律やチームワークの向上を図っている。

さらに、「QC教育」や「多能工訓練」を通じて1人ひとりの能力と意欲の向上を促す取組みを積極的に行っている(図5)。



図5 人づくりのベース

3 経営課題達成に向けたTQMの実践

1. 継続的な改善活動による問題解決力の向上

方針管理にもとづく活動を組織的に推進するため、職制を主体とした改善活動を展開してきた。さらに、社員の改善提案活動のフォローアップの強化を行いながら、活動の活性化を図っている。

活動の主な実施事項としては、

1. 問題解決の手順に沿った活動による職制の改善力の向上
2. 全員参加の改善活動による活動の活性化
3. 職場間・他部門との連携強化による生産性の向上

を活動の重点とし、勉強会を通して改善の手法と活動の重要性の理解を深め、推進のためのツールを充実させた。

さらに、発表会や事例の共有化などによって、仕組みをより効果的、継続的に推進するためのしかけを行い、幹部・職制の問題形成能力、問題発見能力の強化を図りながら、社員1人ひとりの技能と能力の向上に向けた活動を推進している(図6)。



図6 改善活動の展開による職制の改善力活動

2. 品質保証の仕組みの充実・向上によるトラブルの未然防止

“品質第一”を基本に開発上流での品質・コストのつくり込みと、工程でのトラブルの再発防止、未然防止の仕組みを充実させ、品質の安定した製品の提供を推進している。

活動の主な実施事項としては、

1. 工程設計の仕組みの充実による量産トラブルの未然防止
2. 工程管理機能の強化による工程不良・廃棄不良の発生防止
3. 是正活動の強化による不良の再発防止

を活動の重点とし、工程FMEAや工場内DR、4M変化点管理などの導入を図った（図7、図8）。

また、工程監査や「3-3活動」※により標準作業の遵守徹底を強化している。

※「3-3活動」とは、職制が「1工程を3分間、1日に3工程」観察し、標準作業が遵守されているかを確認する活動

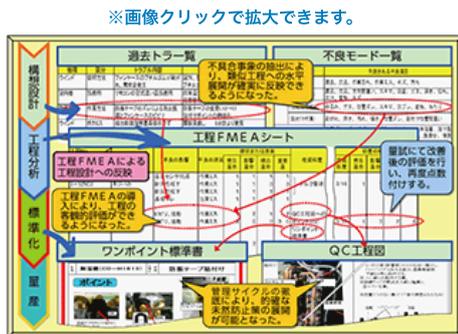


図7 工程FMEAによる未然防止のしくみ



図8 4M変化点管理による工程管理の強化

3. 計画的な教育・訓練による知識・技能の向上

将来を見据えた人材育成、スキルアップを組織的・計画的に推進するため、体系化とツールの整備を進め、1人ひとりの“やる場・やる気・やる腕”の3要素を引き出ししながら人材の育成を図っている。

活動の主な実施事項としては、

1. 人材育成の仕組みづくりの推進による社員教育の強化
2. 計画的な専門知識、技能の習得によるものづくりの強化
3. 品質管理の充実による品質管理レベルの向上

を活動の重点とし、計画的かつ効率的な教育を社員、パート社員、派遣社員に行っている。1人ひとりの自己成長とともに、安全・品質の維持、生産変動への柔軟な対応につなげている（図9、図10）。

※画像クリックで拡大できます。

※画像クリックで拡大できます。

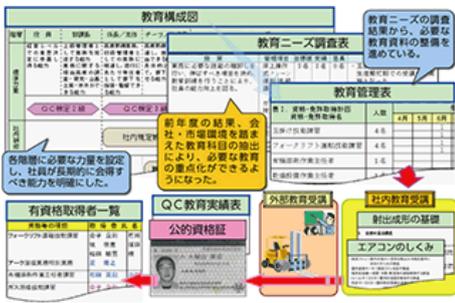


図9 教育ツールの整備による社員教育の強化



図10 教育・訓練による技能向上

4. 5S活動の推進による職場の活性化

職場体質の強化のためには、自発的に前向きにチャレンジする社員の育成が重要であることから、5S活動を展開し、価値観の共有化を推進し日常行動のレベルアップを図った。

さらに、体操・朝礼での基本動作の習得を行いながら、チームワークの醸成やモラルアップを図っている。

活動の主な実施事項としては、

1. 5S活動の推進と仕組み・ツールの活用による職場体質の強化
2. 活力朝礼の基本動作取得によるモラルの向上
3. 全員参加の実践と評価の継続による5Sの定着

を活動の重点とし、5S活動の積極的な取組みを展開することにより、工場全体が活気に満ちたモチベーションの高い風土づくりを推進している。

とくに、5Sのあるべき姿を「5S実践マニュアル」にまとめ、読み合わせや教育により5Sの必要性、重要性、理解を深めるとともに「素直な心」の醸成を重点に取組んでいる。

当社では、この5S活動を「TQMを根付かせるための活動」と位置づけ推進している（図11、図12）。

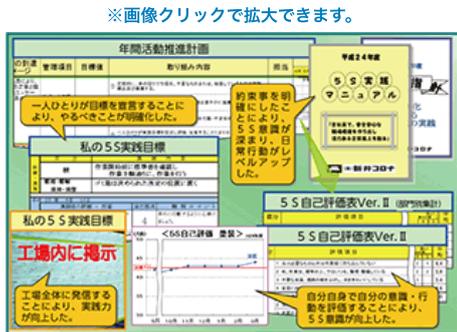


図11 しくみ・ツールの活用による5Sの推進



図12 体操・朝礼の基本動作の習得

4 総合効果

「心を込めたものづくりを行い、安全と安心を提供する集団」をスローガンに経営目標の実現に向けて、TQM活動を推進してきた結果、図13～図16のような効果をおげることができた。

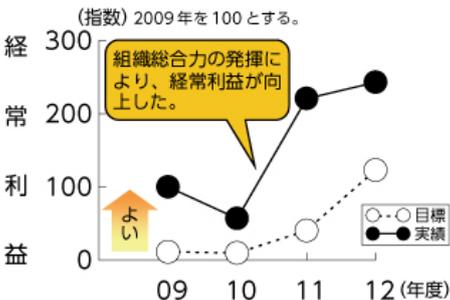


図13 経常利益

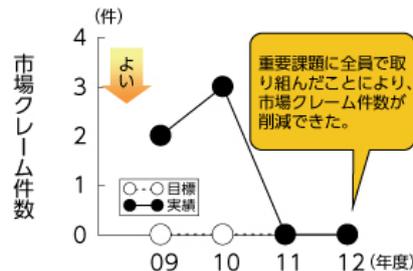


図14 市場クレーム件数

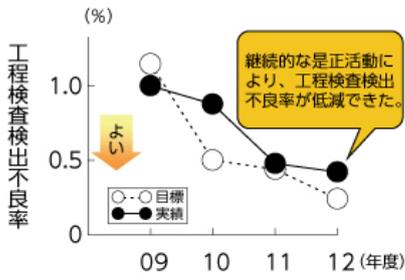


図15 工程検査検出不良率

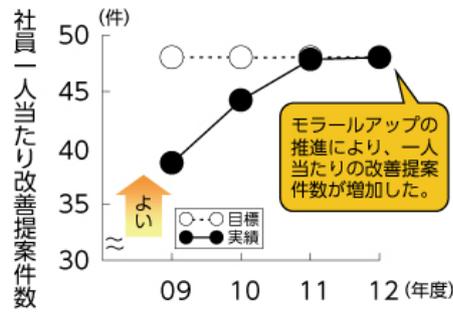


図16 社員一人当たり改善提案件数

5 将来計画

経営を取り巻く環境の多様化・高度化・複雑化の中、経営課題達成に向けて進めてきたTQM活動の継続・レベルアップにより、「心を込めたものづくり」による「人と商品の安全・安心」の実現を達成するとともに、製造体質の強化を推し進めていく必要がある。

創業精神である「誠実と努力」にもとづいて、活動を一步一步着実に積み重ね、コスト競争力、安全管理、品質のつくり込みの強化と、自立した工場運営に向けた基盤の確立を図り、経営目標の達成とともに、人と組織の活力を高めながら明るく活気のある“オンリーワン企業”をめざしていく（図17）。



図17 経営目標達成に向けての将来計画