

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 > 2016年04-06月 (No.17) > [連載](#) > 日本品質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part 1

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16回 (株)マルヤスエンジニアリング Part1 インタビュー

2015年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

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 (オージー一技研) Part2
2015年04月-06月 (No.13) ▶ 日本品質奨励賞への道 (オージー一技研) 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) >

「つくるものを造るものづくり」で存在感訴える



株式会社マルヤスエンジニアリング
代表取締役社長 山田 信二 (やまだ しんじ) 氏

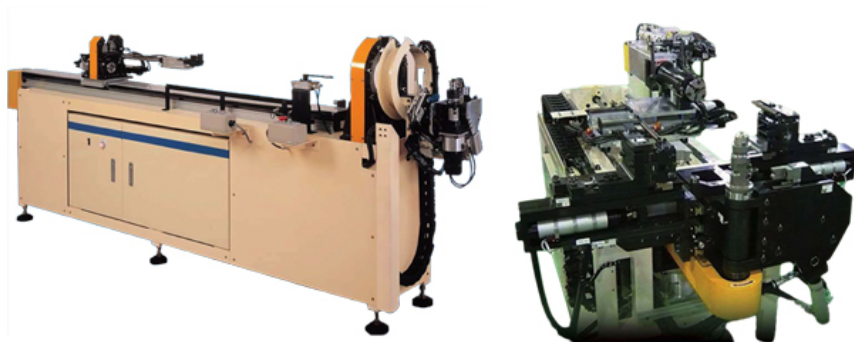
「名は体を表す」という。(株)マルヤスエンジニアリングはその名のとおり、チューブなどの自動車部品を手がけるマルヤス工業(株)の工機部門が母体である。1994年に本体から分離独立すると、ワークヘッド・ヘッドユニット (型・治具) や製造ラインの設計製作、メンテナンスなどを一貫して行うエンジニアリング会社として事業を拡大。2014年度には約42億円という、創業以来最高の売上高で設立20周年の節目に花を添えた。TQM活動を通じた「つくるものを造るものづくり」を掲げる山田信二社長の顧客指向の経営姿勢は現場にも深く浸透し、「2015年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」に実を結んだ。マルヤス・セキソーグループの要職も兼ねる山田社長に、受賞に漕ぎ着けるまでの取組みや心構えなどを聞いた。(取材：伊藤 公一)

1 “第三者”に認められれば本物の証 (あか) し

——貴社は設立の経緯からマルヤス工業系ですが、(株)セキソーを含むグループのエンジニアリング会社としてもなくてはならない存在ですね。

山田氏（以下略）： 簡単にいえば、当社の存在意義はマルヤス工業、セキソー両社と国内外の関連会社に独自技術の設備や金型を幅広く供給し、メンテナンスすることにあります。組織的には「つくるものを造る設計」「つくるものを造る製作」「良い状態を維持する」という3つの事業部から成り立っています。

マルヤス工業は燃料系、ブレーキ系、排気系にかかわる製品が主力。セキソーは音、振動、環境周りの製品群を扱っています。製品が異なっても、自動車産業を担うという点で、両社は一心同体です。生産技術も海外戦略も共通の部分が多い。ですから、両社および関連会社との仕事を通じて蓄積された製造ノウハウはグループの中で有機的に活用されているし、それが人財面を含めた当社の成長を促していると思います。



マルヤスエンジニアリング 主要製品
(以下、写真提供：(株)マルヤスエンジニアリング)

——「お客様が安心して発注できる工場づくり」という貴社のスローガンの真意は。

無論、この場合のお客様とはマルヤス工業であり、セキソーであり、それぞれの関連会社であります。マルヤス・セキソーグループは、もともと「全員で良いものつくろう！ らくらくリズムカルに」という取組みを進めていました。当社が設備や保全にかかわる3つの事業部を置いているのは、それぞれの部門がグループの考え方に沿ってきっちり役割をはたし、一定の成果を導けるようにするのがねらいです。その心構えを示すために掲げているのが「顧客指向のつくるものを造るものづくり」です。これはTQM活動に臨む基本でもあります。

しかし、ビジネスの相手がグループ会社であるということは継続的に密度の高い仕事ができる半面、グループの外からの評価はわかりにくい面があります。つまり、本当の実力を測る手立てがない。そこで、第三者の立場で公平に審査してもらえば、客観的な評価が得られるのではないかと思ったのです。身内ではなく、第三者に認められれば本物の証（あか）しといえるのではないか。今回受賞させていたTQM奨励賞にはそんな気持ちで挑みました。誤解を恐れずにいえば、最初から「取ってやろう」などという大それた魂胆はなかったですね。

2 経営の根底に息づく佐吉翁の強い想い

——2014年にはセキソーがデミング賞を受賞するなど、グループ内でTQM活動に対するある種の機運が盛り上がっているように感じます。

それはたしかにあります。昨年度のデミング賞は直接的にはセキソーが挑んだけれども、その工場に据え付けられた設備や型は当然のことながら当社が手がけたものが大半です。もちろん、メンテナンスも。当社が設備や保全をとおしてセキソーに深くかかわっていることで、連帯感のような意識は自然と芽生えましたね。セキソーの取組みを受けて積極的に展開した品質を中核とする当社のTQM活動は、「顧客指向」で環境の変化に対応できる企業体質への変革を後押ししました。



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 >



▲ TOP

—TQM活動を進めていく上では、どのような点に留意されたのですか。

端的に言えば、当社のアイデンティティーを訴えることです。当社はエンジニアリング会社として、素材から完成品に至る工程の順序で一個流しを意識した製造ラインをつくり、加工点では可視化技術を向上させ、加工の最適化を追求してきました。その根底にはトヨタグループの礎を築いた豊田佐吉翁が自らの発明であるG型自動織機に託した強い思いが息づいています。これを当社の原点として、「絶対に不良品はつくりません」「ニンペンの付いた自動化」はもとより、顧客指向を基本に据えたさまざまな取組みを実践してきました。

その延長で、たとえば、働く人に対しては徹底的な操作性を、保守・保全の人に対しては分解点検のしやすさを構想設計段階から織り込み、営業的試験をとおして「お客様の利益に貢献できる」と自信のもてる製造ラインにして提供することを可能にしました。

—TQMの導入はどのような成果をもたらしましたか。

方針管理体系図を明確に構成し、経営目標の確実な達成のために方針を策定し、展開から実施、評価に至る仕組みを確実なものとした効果は大きいと思います。

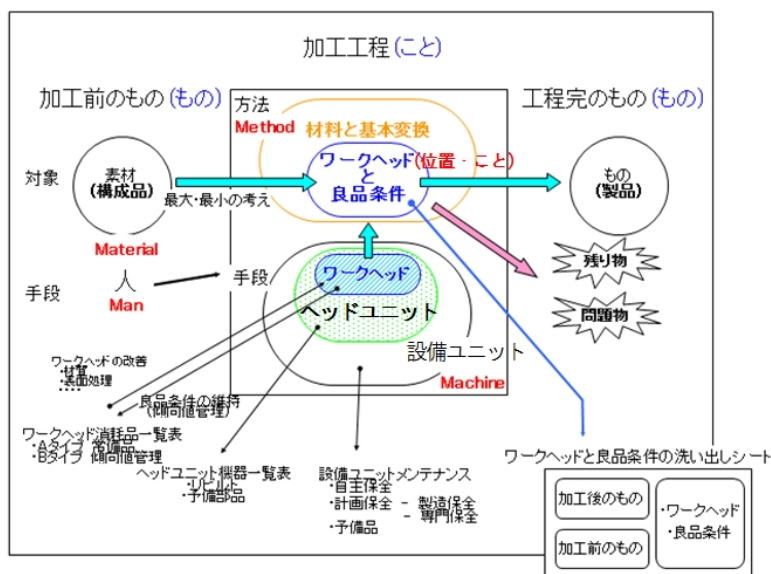
また、「新技術開発管理体系図」を基にした「構想検討書」「営業的試験」「可視化技術」による良品条件の見える化などは、当社のめざす「顧客指向」のものづくりのための新技術開発の成功を導きました。人材育成体系の整備を図る中で進めた「QC的ものの見方・考え方」と「QC手法」による改善活動の実施や「塾・道場教育」などは、ものづくり力を強めるのに役立っています。

製造現場における「なんでも改善」とQCサークル活動、「ワークヘッド（位置・こと）管理」や「ヘッドユニットリビルドカレンダー」など、効果的な設備メンテナンスにねらいを定めた全員参加による積極的な改善活動にも弾みがついています。

3 審査員をうならせた、自前の恒温室

—改善活動の一例である「ワークヘッド（位置・こと）管理」は今回の審査でも評価されていますね。

本当に価値があるものごとに注目し、足りないものを補うように付加していくことで、品質の良いシンプルでスリムなものづくりを実現する取組みの一環です。いわば、加算の考え方ですね。この改善では「位置」と「こと」のワークヘッドを一体化したヘッドユニットを作成しました。このユニットだけで位置精度が保証されるので、外段取りやメンテナンス性を高めることができます。



本当に価値があるものごとに注目し、足りないものを補うように付加していく。
加算の考え方のものづくりを進めることで、品質が良く、シンプル・スリムなものづくりができる。

図1. ワークヘッド（位置・こと）管理

ワークヘッド：対象の「もの」（ワーク）に接触するなどして、直接的に力やエネルギーを作用し、基本変換を実現する働きをしている手段の「もの」（例）：パンチ・ダイス・チャック・雰囲気ガスなど
(マルヤス工業株式会社 ワークヘッドの語彙より)

▲ TOP

—工場を一回りさせていただいたのですが、手作り感あふれる恒温室には感動しました。

「お客様が安心して発注できる工場づくり」や「つくるものを作るものづくり」など、当社の姿勢を具現化する方策の1つです。素材から完成品に至る一貫体制を謳（うた）っている会社として、材料の伸縮を考慮するのは当然のことであり、金属加工の宿命でもあります。そのために恒温室という温度管理の方法があるわけですが、それを外注したら、大変な投資額になります。

しかし、よく考えれば、必要なのは恒温室という入れ物ではなくて、温度を一定に保つ環境を整えることです。それならば自前で行える。そこで、もともとあったエアコンに段ボール製のダクトを取り付けて冷気が隅々まで回るようにする一方、設備機の周りに覆いを設けて文字どおり、温度を一定に保つようにしました。隣のエリアとは重りと滑車を利用した半自動の仕切りで隔てられています。これも、現場のスタッフの手作りです。私自身、ものづくりが好きなので、面白いアイデアだと思いました。自前の恒温室の見栄えはお世辞にも良いとはいえませんが、たいへんに良くできた改善事例として胸を張れます。実際、継続的なデータでは何千万円もかけたプロの恒温室と遜色のない温度管理を実現しています。決して、投資が惜しいのではありません。あれこれ知恵を絞ることで、人財育成を図ることができることに金額以上の成果があると思うのです。この点は受審時にも高く評価していただきました。



工場内につくられた現場スタッフ手作りの「恒温室」

4 現地のスタッフに顧客指向の神髄を教えたい

—受審に向けた活動の中で、組織内に変化はありましたか。

当社は基本的にグループ会社の保全をすべて受けています。装置やラインが内製であろうと外製であろうと関係ありません。塗装、メッキ、ロウ付けなど、一個流しになじみにくい工程を手がけるのも得意です。これまでに触れた事例も含めて、当社にとってはあたり前のことが、審査員の先生方には目新しく映らしいのです。それを探すのも先生方の仕事ですからね。

ある時、ある先生が「何か光り物はないか」とおっしゃるので、危うく「うちは鮮魚店ではありません」と言いそうになりました。それはさておき、当社が願っていた第三者の立場で見ていただいたおかげで改めて、強みや弱みが整理できたのはよかったですと思っています。

受審時には「なんで利益率が、5%なのか」という質問も受けました。恐らく、もっと上げられないのかという含みがあると思います。しかし、利益は当社の製品やラインでお客様に上げていただければいいので、5%で構わない。それが当社の役割だからです。もちろん、それはグループ戦略であって、第三者に外販する時は事情が変わります。ことほど左様に、顧客指向は奥深いものです。

—奨励賞受賞による手応えをどのように受け止めていらっしゃいますか。

当社は人づくりをベースとする体質強化の手段としてこれまで、全員参加のTPM・TPS活動を継続的に進め、活動のまとめと整理のために約3年ごとにTPM継続賞の受審を行ってきました。とくにTPMは優秀賞を6回受賞しています。しかし、今回の奨励賞はそれとは異なる感慨がありました。取れたらいいとは思っていましたが、難関だと聞いていたので受賞の知らせを受けた時には感無量でした。

今回の受賞を私なりに評価すると、ずっと唱えてきた「顧客指向」の正しさに折り紙が付けられたのだと思います。それだけに、先行きの展開では海外6カ国に展開している12カ所の事業所に「顧客指向」を根付かせ、その神髄を伝えていきたいですね。取っ掛かりこそ日本人が指導しなければなりません、最終的には神髄を学んだ現地の人が主体的に引っ張っていく形にもっていきたいと思っています。



—改めて、奨励賞受賞の要因はなんだとお考えですか。

繰り返しになりますが、受賞のために特別に何かをしたということはありません。「顧客指向」を旗印として、普段どおりの活動をつづけた結果だと思えます。ただ、審査員の先生方の多くがかつて会社経営に携わっていた経歴をおもちであったのは幸いでした。実務経験を積んでおられるので、理屈でなく現場を身近に感じていただけたのは大きいですね。しかし、それは当社にとって良いことも悪いことも見抜かれるということです。頼もしさや厳しさといってもよいでしょう。



—今後の課題はなんですか。

TQMの基本に立ち返ることです。これまでの活動で、問題解決や課題達成、方針管理など一連の手立てを講じてきましたが、個人的にはまだまだ学ぶべきことは多いと思います。そこで、受賞後に再教育の環境を整えたところ、先生から「デミング賞に挑めるレベル」という嬉しい言葉を頂戴しました。今後は、その言葉に恥じないように活動していきたいですね。

—対外的な反響はいかがですか。

第三者への外販という点でいうと、設備を見学したいという問い合わせが増えているようです。しかし、当社は単品の設備ではなく製造ラインが得意なのです。そこで、今後は材料から完成品まで手がけられる強みを生かしたさまざまな製造ラインをメンテナンスともども受注していきたいと願っています。国内ばかりでなく、海外にも視野を広げています。今回の受賞を機に、グループ外への外販を見据えて積極的に活動を進め、次のステップにレベルアップしていきたいですね。

—TQM活動を含め、他社の追隨を許さぬ貴社の強みはどこにあると思われませんか。

これもたびたび、引き合いに出しますが、佐吉翁にはじまり、豊田喜一郎氏、大野耐一氏へとつづくトヨタのものづくりの精神を当社なりに引き継いでいることだと思えます。そのもっとも大きな要因は会社設立に際して当時の社員はすべて出向ではなく、転籍という形で移っているということです。心意気がちがいません。徹底した「顧客指向」の原点もその点にあります。これは会社としてのカルチャーですから、これからもますます磨きがかかっていくでしょう。



マルヤスエンジニアリング本社（愛知県名古屋市長区）

—貴社の製造ラインがグループの枠を超えて稼働することをお祈りいたします。今日はありがとうございました。

▼ Part2で「取組み」をご紹介します。

▼ 「日本品質奨励賞」「デミング賞」については、[日科技連ホームページ](#)をご覧ください。

第15回 オージー技研（株）（Part2：取組み）<<< >>>第16回（株）マルヤスエンジニアリング（Part2：取組み）

（株）マルヤスエンジニアリング

事業内容

- ・ワークヘッド・ヘッドユニット（一般・型（樹脂、プレス））の設計製作
- ・ワークヘッド・ヘッドユニット（一般・型（樹脂、プレス））のメンテナンス
- ・設備ユニットの設計、製作
- ・設備ユニットのメンテナンス／維持管理

▲ TOP

本社所在地	愛知県名古屋市昭和区白金2-7-8
設立	1994（平成6）年1月
従業員数	68名
ホームページ	http://www.maruyasu-eng.co.jp/

受賞組織

組織名	（株）マルヤスエンジニアリング
主要製品	管加工ヘッドユニット、ヘッドユニットシリーズ、プレス金型、樹脂金型など
従業員数	68名



[特定商取引法にもとづく表示](#)

[個人情報保護方針](#)

[サイトのご利用条件](#)

許可なく画像や内容を転載する事を禁止します。
Copyrights 一般財団法人 日本科学技術連盟 allrights reserved.