

## 全員のチームワークで工場の改善力を高め、ものづくり基盤を確立

(有)平田椅子製作所は、「いす」に特化した木製家具メーカーである。木工所的な製造環境から高付加価値なものづくりができる製造工場を目指して、これまでの自前の活動を見直し、全員で改善力 UP に取り組んだ。

### 九州本部 プロジェクトマネージャー 吉村 萬澄

50年の歴史を持つ当社は、多くの椅子づくりの生産ノウハウを有し、長年培ってきた販売店との信頼関係も強い。しかし安価な輸入家具がシェアを高める中、高品質で高付加価値化に向けたものづくりが求められている。これまで自前で工場の改善に取り組んだが大きな成果をあげられなかった。中小機構の専門家継続派遣事業を通じ、2年間に亘った工場改善に全員で取り組み、大手メーカーと肩を並べる水準のものづくりの基盤を築くことができた。消費税UPで市場は逆風が吹くが、引き続き「椅子の平田」のブランドづくりに邁進している。

#### 企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：有限会社平田椅子製作所
- ・ 業 種：木製家具（椅子）製造販売
- ・ 本社所在地：佐賀県佐賀市諸富町大字  
徳富 118-2
- ・ 資本金：10 百万円
- ・ 設 立：昭和 62 年 8 月
- ・ 売上高：310 百万円（平成 27 年 5 月期）
- ・ 従業員：29 人（正社員 29 人）



代表取締役  
平田 尚二社長

当社は、全国でも少ない椅子専用の木工家具メーカーである。OEM 事業が主体であるが自社製品の開発にも熱心である。平成 19 年には国の地域資源活用支援事業を活用し、身体に障害がある方や高齢者の自立支援用の人にやさしい椅子（商品名：POSA《ポーザ》）を市場化できた。

平成 24 年認定事業の終了時に、九州本部の当該事業担当者と今後の成長に向けた施策を

相談する中で、専門家継続派遣事業を知った。

これまで当社は、県の勉強会などを通じ、自社なりの改善活動を進めていたものの、業務との関係で甘えが出て思うように進むことができなかった。そのため、社長は、生産性向上への後押しと自分達で運営し管理できる改善活動の仕組みづくりを望まれた。



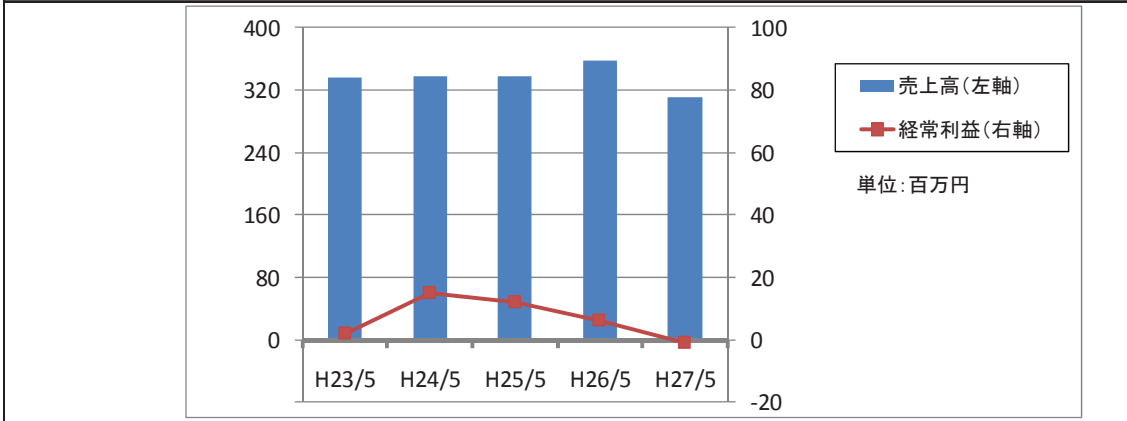
本社/工場全景

当社ショールーム



人にやさしい椅子：  
POSA《ポーザ》

## 売上高と経常利益



支援メニュー	H23	H24	H25	H26	H27	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①			●→			年次計画策定・工場生産性向上
専門家継続派遣事業②				●→		品質向上・生産リードタイム短縮
経営実務支援事業					●→	商品・マーケティング戦略

### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

社長や工場長と管理者やアドバイザーを交えた数回の調査・論議の中で、次の方針が見えてきた。

1. 椅子の製造には、機械化している工程と手作業の工程とが混在し、加えて従業員の作業にバラツキがある。その結果、作業者の手待ちと中間在庫が溢れている。段取りロス改善や工程間の同期化—製造ラインの短縮化やリードタイム短縮—を進める必要がある。
2. 活動を円滑に進めるため、都度の報告会で進捗状況と今後の進め方を全従業員に展開する。

社長からは、具体的な活動目標として残業が60時間を超える月もあることから、生産性向上を20%行いたいとの目標が示された。また、自社の仕組みづくりに向け、なるべく長期間の支援を望まれた。

そこで、まず1年間を生産性の目標達成に向けた活動とし、その結果が満足な水準に達すれば、2年目に改善活動の仕組みづくりへの支援を考えることにし、平成25年3月から専門家継続派遣事業による支援を開始した。



吉村 萬澄  
九州本部 プロジェクトマネージャー

### 支援内容と支援成果

#### <専門家継続派遣事業①>

##### (年次計画策定・工場生産性向上支援)

##### (平成25年3月～平成26年2月)

支援には、大手自動車メーカー出身で、ものづくり支援の経験が豊富なアドバイザーを充てた。アドバイザーは、各工程の作業の分析や時間の測定、工程内の節（フシ）の数値化をメンバーと行いながら、モノの流れの停滞が多いことやムダの発掘に努めた。そして、目標達成に必要な工程毎や一人当たりの出来高(生産脚数)を指標とし、各々の目標値の設定をアドバイスした。

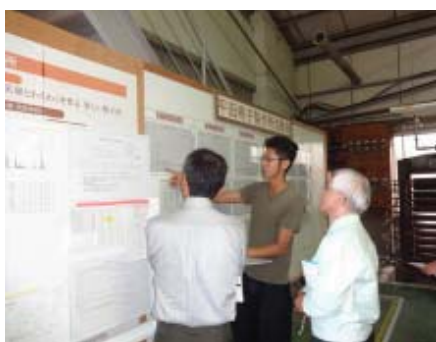
重要なことは、ムダの発掘や目標値の数値化を行うのはあくまでもメンバーである。アドバイザーはその手法の教育と現場での実例を示し、実績をさらに改善するアドバイスを3カ月に1度の報告会で行う役割に徹した。メンバーは、これまで自社での改善活動の経

験があるため初めて聴く分析手法や目標設定にも理解度が高く、実際の改善もスピードが早かった。

その結果、1年後には、2つの指標とも目標値の20%を達成でき、施策とした段取り時間や生産リードタイムの短縮化、作業のバラツキを是正する基本技能を明確にすることもできた。



報告会で挨拶する平田社長



活動掲示板を前に現場改善報告

#### < 専門家継続派遣事業② >

(品質向上・生産リードタイム短縮支援)

(平成26年4月～平成27年3月)

2年目は、1年目の活動を振り返ってメンバーから出てきた次の課題に取り組んだ。

①生産リードタイムの最速化：コスト低減と拡販に繋げるためにお客様の要望に即応できること。具体的には、受注～納期の期間を20日から7日のワンウィーク生産を目指す。

②品質と生産性の向上のルーチン化：自分達で1年目と同等のスピードで改善できる仕組みづくりとその定着化を図ること。具体的には、不良が多い塗装工程内の不良件数と一人当たりの時間出来高（生産脚数）を目標値化し、これを達成する改善案件（例：運搬を短縮するからくり改善）を計画的に実施することにした。

ところが、活動推進中に大きな環境の変化が起こった。平成26年4月からの消費税UPに因り、受注が落ち込んだのである。そのため、別テーマへの変更も考えたが、今やっていることは近い将来に需要が戻った時に必ず実を結ぶと社長、工場長、メンバーで確認し、続行することとした。結果としては、操業度がダウンしたために生産性目標は未達成に終わったが、品質は目標を達成し、生産リードタイムは外注パーツを除けばワンウィークでの生産に目途をつけることができた。



運搬時間を短縮する「からくりシューター」

#### < 経営実務支援事業 >

(商品・マーケティング戦略策定支援)

(平成27年6月～平成27年10月)

ものづくりの基盤づくりは満足いくものだが、未だ需要の戻りは鈍く、業績を再び向上

させるには課題も多い。特に自社製品の市場化の拡大は喫緊の課題である。そこで、商品開発能力を持つため、引き続き経営実務支援事業を活用し、開発～市場化に至る戦略づくりに取り組んだ。これにより、①既存顧客層の整理、②ターゲット層設定（含む、顧客ペルソナ）③展示会用のプロトタイプへの反映④展示会のアフターフォローといった新商品の開発と営業に至る一連の仕組みを構築し、さらには、今後の当社商品の方向性を明確にすることができた。

#### **経営者のことば**

この2年間で家具産地の木工所的な製造環境から家具メーカーとしての一端を担う木製家具の製造工場の変わり、ようやく他社に追いつくスタートラインに立てたと実感しています。熱心なご支援により改善担当者を初め全従業員の改善活動への心構えと改善を行う基本的な技術の習得は出来て、これからは自らの力で工場改善ができると確信しています。感謝を申し上げると同時に、引き続きのご支援をお願いいたします。