

ITで経営が変わった!

第26回

妥協を許さず社長の思いを 新システムに反映 リニューアルを成功に導く

日冷工業(栃木県)の事例

エアコンなどの冷凍サイクル部品およびユニットを製造する日冷工業は、2000年に構築した基幹システムを09年、大幅にリニューアル。社長が強力なリーダーシップを発揮し、社員の意識改革にもつなげてきた。

日冷工業株式会社

- 創業：1958年
- 業種：冷凍サイクル、冷凍パイプ等製造
- 従業員：約180名
- 年商：約30億円
- 本社：栃木県栃木市
- URL：http://www.nichirei.net

「ITシステムの構築には大きなコストがかかりますが、人件費で言えば、せいぜい一人か二人分。導入して間接人員を削減できれば、それだけでも十分コストは見合います。そのうえ全社で仕事の効率化を図り、得られたデータを経営判断に活かすことができたなら二乗、三乗の成果が得られる。いまやITは経営に欠かせません」

日冷工業の上杉昌弘社長(58歳)は、ITの利点を明快に語る。同社では、二〇〇〇年に基幹システムを導入してIT経営に取り組み、〇九年にはそのシステムを大幅リニューアルして、さらなる効率化を成し遂げた。新システムにより「中小企業IT経営力大賞2013」においてIT経営実践企業に認定されている。

同社は冷蔵庫やエアコンなど家電製品の冷凍サイクルの修理事業からスタート。冷凍サイクル、冷凍パイプの製造へと事業を移行してきた。現在では、空調機器や冷凍機器の配管を製造する「家電・産業機器分野」、カーエアコンなどの配管を製造

する「自動車分野」、各種冷凍サイクルを開発・製造する「冷凍サイクル分野」、自社ブランドによる気液分離器などを製造する「新機能性デバイス分野」の四事業を展開している。

上杉社長が義兄の跡を継ぎ、社長に就任したのは一九九八年のこと、いわゆる「失われた一〇年」の真つ只中である。

「本当に苦しい時期でした。つくれば売れた高度成長時代の余韻が社員の意識のなかに残り、新しいことにチャレンジしようという意欲に乏しかった。就任してすぐに社内改革を進めるNPI(ニチレイ・プロダクティブ・イノベーション)という組織をつくりましたが、思うような成果はなかなか上がりませんでした」(上杉社長)

二〇〇〇年の基幹システムはそんななかでの導入だった。当時、多種の商品が市場に投入され、商品ライフサイクルも短くなったため、取引先大手メーカーは生産方式や生産計画の変更を頻繁に行なった。部品を供給する同社は必然的にその影響を受け、納入商品の仕様変更

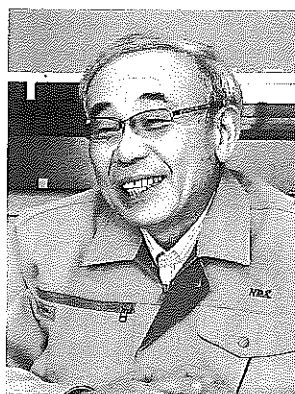
が相次いだ。ところが、同社では受注から出荷までの工程の多くを手作業で行なっていたため、業務の遅延や余剰在庫を発生させる結果になっていた。そこには、いままでのやり方を変えたくないという社員の保守的な意識も潜んでいたようだ。

そこで上杉社長は、在庫の削減、業務の効率向上・整流化を目的にIT導入を決断する。

「その時期、オフコンによるバッチ処理（一括処理）がまだ主流だったため、地元のソフトウェア会社ではバーコードを使ったオンラインでのリアルタイム処理システムの構築は難しかったのです。それでは現状に対応できないので、最新技術をもつ日立グループのシステム会社に依頼しました」（上杉社長）

妥協せず、自身のイメージどおりのシステム導入を貫いたわけだ。

その結果、取引先からの注文変更に対応して社内の手配計画や生産計画への反映を自動的に行なうしくみを構築。不良在庫の削減を図れたほか、取引先とのEDI（自動受発注システム）



上杉昌弘社長

によって注文変更などの情報を自動的に、かつ瞬時に把握することで、業務効率の向上とスピードアップを実現している。

システムづくりにはトップの関与が必要

その後も、多品種少量生産、短納期の傾向は続く。事業分野の拡大もあって、取引先が急激に増え、どの部門も業務が日々煩雑化していった。同社の基幹システムは次第に現状に対応できなくなってきた。

〇八年の後半、上杉社長は、「最小の工数で最大のアウトプットを得る」ために、基幹システムのリニューアルを計画する。今回も前回同様日立グループのシステム会社の茨城日立情報サービスに依頼、ITコー

ディネータの資格をもつ産業システム部主任技師の大久保賢二氏が同社を担当することになった。

大久保氏は同社に二泊三日で出張し、各部署のキーマンにヒアリングを行なつてシステムの素案を提案。上杉社長からゴーサインを得る。

「旧システムも機能自体はよくできたものでした。ただ、OSが古く、処理に時間がかかっていた。伝票や出力帳票類を人の手で処理していましたから、改善の余地はたくさんあると感じました。またシステム自体が一部門でしか使われておらず効率がよくなかった。リニューアルに当たっては思い切つてシステムを全社展開することを提案しました」（大久保氏）

前回は、取引先が多く業務が



大久保賢二氏

錯綜していた「家電・産業機器部門」のみで導入していたが、今回は全社の業務をシステムに乗せ、できるかぎりデータの共有を図ることにしたのである。

早速、各部門からキーマンを集めてプロジェクトチームを結成。上杉社長から与えられた命題は、「業務の改善を図つたうえでシステムに乗せること」である。まず、複雑多岐化し絡み合った糸のようになった部分を解きほぐして適正な業務プロセスを構築。それからシステム化にとりかかれということだ。

プロジェクトの会合には、上杉社長も時間が許すかぎり出席し、リニューアルに対する自分の思いをメンバーに懸命に伝えた。ここでも妥協はせず、メンバーで話し合い方向性を一度決めたものでも、自分のイメージと違う場合は、「もう一度考え直せ」と容赦なくノートを突きつけた。

「システムづくりにはトップが積極的に介入しなければならぬと思つています。現場任せにしていはいいいものはありません。

たとえば工場長はモノづくりや生産技術は知悉(ちしつ)していても、財務や経理はわからない。また現場はどうしても自分たちの仕事が便利になることを真(ま)先に考えがちで、それによって全社にどのような影響が出るかまではなかなか頭が回らない。すべての部署を包括した見方はトップ以外にはできないのです」(上杉社長)

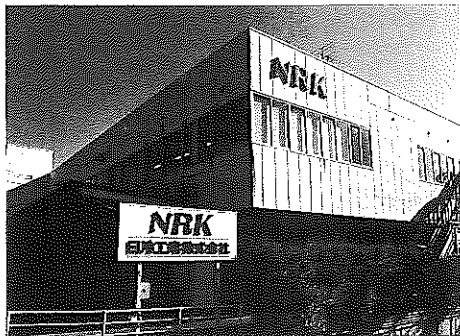
大久保氏は当時を振り返って語る。

「上杉社長は当初から、ITという道具を使って何を解決するかということを見極めておられました。社長には修正指示もたくさんいただきましたが、カリスマ性が高く、皆がその言葉に鼓舞された。社長の強い思いと実行力には、社外のパートナーである私も元気をもらいました」(大久保氏)

新システムはプロジェクトのスタート一年後の〇九年一月に立ち上がった。全ラインへの展開を図ったことで、全社で統一したシステムが利用できるようになった。遠隔の作業場所とはインターネットVPNによつ

て接続。それまで三〇分程度かかっていた作業指示を即座に出せるようになり、生産状況もリアルタイムで共有できるようになった。

またEDIをさらに強化し、仕入先に対して先方のシステムで利用できる形式を提供。作業の早期開始や取引内容の伝達ミスの防止も実現している。新基幹システムのデータベースは、Excelフォーマットでダウンロードできるほか、社内の別システムからの参照も行なえ、蓄積されたデータを有効活用できるしくみになっている。定量的な効果としては、業務プロセスの見直しや新システム



日冷工業本社

での機能拡充により、手番(り)ードタイム)の三日短縮のほか、三日分の在庫の削減、発注業務の一日当たり一五分の短縮、入荷業務の一日当たり一二〇分の短縮という成果を上げている。

中国子会社にもIT導入を計画

「外注加工や素材、部品の手配がものすごく複雑化しているのです。以前のシステムでは取引先からの仕様変更は一世代前しか追えず、探せば在庫があるのに、新たに素材などを発注していたケースが少なくなくなりました。現システムは現在の発注の履歴を何世代でも追えるので、発注のダブリを防げ、在庫の大幅な削減につながりました。具体的な成果が表われたことで、仕事の改善に対する社員の意識が高まったことも大きな成果です」(上杉社長)

一九九四年から中国・上海に子会社を設立して工場進出しており、上海工場でもITを導入する計画を立てている。

「上海工場はいまも人海戦術

によって人に依存する部分が多いのです。人件費が上昇しており、生産工程の自動化を進めている最中ですが、管理部門もITを駆使して効率化を図りたい。昨秋に計画を立て、大久保さんにも現地に何度か出張してもらい、導入の準備を進めています」(上杉社長)

同社には「QCDプラスDD」というスローガンがある。通常のQCD(Quality=品質、Cost=価格、Delivery=納期)に、Development=開発、D=独自性を加味したものだ。これからの時代はQCDだけでは事業拡大が難しいと上杉社長が考案したスローガンである。

その方針に則り、表面張力を利用した気液分離器を東京大学と共同開発、自社ブランドでの販売に乗り出している。従来の重力式の気液分離器よりもコンパクトで、冷凍サイクルなどに利用すれば効率が大幅にアップする。自社商品だけに収益性も高く、今後この事業にいつそう注力する予定である。その際にもITは大きな役割を果たすことになりそうだ。

