

チャレンジする経営者

平成16年度 IT活用型経営革新モデル 事業採択企業事例

「町工場」に組織力をつける！ まずはプロセスの可視化から

埼玉県志木市・
貴金属材料製造業
北光金属の場合

「この会社は父が35年前に創業しました。田んぼを買い取り整地をして中古の機械を集めて……一から会社を立ち上げるのは、それは大変な苦勞だったと思います」
埼玉県志木市、宅地化が進む地域の一角に本社と工場をもつ北光金属の斎藤宏通社長は、1999年に二代目社長に就任した。創業社長は「もづくりへのロマンあふれる人」。

その姿は誰にも真似できないパワーを放ち、別格の存在であった。社長を慕う腕の良い職人、トップダウンですべてを決定してきた社風。そこには日本の製造業に典型的な、しかし、独自に形成された風土があった。

北光金属

北光金属は電気製品のスイッチなどで用いられる電気接点用の貴金属材料を用いたクラッド材料を中心に、金属接合用のロウ付け材料、特殊加工を手がけている。例えば携帯電話には1ミリ〜2ミリのスイッチ用金属が使われており、1kgの製品で5万台分の



携帯電話部品ができるそうだ。主要プレス会社を含め150社の取引先がある。

組織の力をどう活かすか

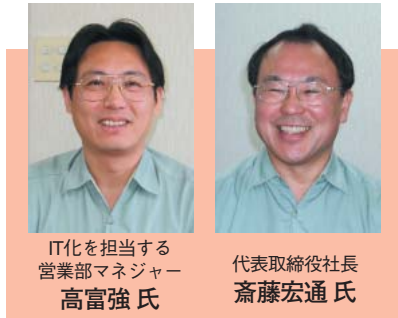
会社は順調に業績を伸ばし社員数も増えた。すると成長の原動力であった風土は良い面ばかりを見せなくなる。

「職人さんに職位をつけたが管理業務になじめない。社員の管理能力を向上して組織として動けるようにしなければ」――投資を受けている中小企業投資育成のアドバイザーもあり、斎藤社長は「第二創業期」を強く意識する。組織力を強化して「町工場」を超えようというものだ。
これまでは仕事ですべてトップダウンで進んでいたため社員は「待ち」

会社概要

北光金属株式会社

〒353-0001 埼玉県志木市上宗岡3-10-1
設立：1968年
従業員数：90名（グループ計120名）
福島県岩代町に福島工場、岩手県に関連会社・中通貴金属工業株式会社
事業内容：電気接点用の貴金属材料・貴金属クラッド材、ロウ付け材料、特殊加工品の製造



代表取締役社長 斎藤宏通氏
IT化を担当する営業部マネージャー 高富強氏

の体勢になりがちだった。品質管理が徹底しなかったり、納期が正確に回答できないなどの問題も発生していた。営業職でIT化推進リーダーでもある高富強マネージャーは「今の時代、納期の要求は厳しくなっています。しかし、生産計画が不明瞭なので工場に一つ一つ聞かないとわからない。自分で把握してお客様に回答できないのが問題になっていた」と説明する。

備機構（田中小企業総合事業団）の専門家派遣を利用して5S・人事制度改革・品質改革を施行。そしていよいよITを活用した経営改革の時機を迎える。まずは勉強と、システムに詳しい高富強氏がITSSP事業の経営者研修会に参加。そこでITコーディネーターの田中渉氏に出会い、引き続き計画書策定コンサルティングを受ける。その後は個別契約を結び生産管理・在庫管理システムの構築へと動き出した。田中氏とともに経営分析から順に会社の現状を見つめていくことで、斎藤社長は「私自身、システムありきの発想だったが、ITは経営課題を解決する手段であることを教わった」。

生産のプロセスを「見えるように」する

北光金属の取り組み

経営目標 指示待ちではなく管理能力を高めて組織力をつける **第二創業期へ**

プロセス 5S活動、職務等級制の導入、品質管理の導入
← 専門家派遣制度も利用

ITの導入 ITSSPへの参加、ITCのコンサルティング、IT活用型経営革新モデル事業採択

ITの内容 生産、在庫、材料選択など、プロセスを皆が見えるようにする

⇒ 経営目標の実現へ

とを目標とした欲張ったシステム（ITC田中氏）なのだそう。一連のプロセスを経て、社内には風土改革の兆候が表れ始めた。「管理職の社員に『仕組みを作ってそれを守って管理していくんだ』、という意識の変化が見えてきた」（斎藤社長）のである。同社と歩んで2年になるITC田中氏は、「これを機会に経営計画の立案や社内の意識改革を実行することが大切。それをお手伝いできるのはうれしいこと」と、斎藤社長の気概を頼もしく見つける。

今回のIT化は、北光金属の飛躍の契機になりそうだ。

ITは使いやすくなったのか

斎藤社長はまず現場改善の5S活動や品質管理の導入に着手、外部研修へ積極的に参加しながら改革に取り組んだ。ただ、いくら座学で勉強しても、会社に戻るとそれを実践できない。「風土を変えなくては……」。斎藤社長は風土改革の必要性を強く実感するに至った。
個別企業ごとの風土に合わせて指導してもらえる中小企業基盤整

ITコーディネータ紹介

田中 渉氏

ITコーディネータ多摩協議会 有限会社PA情報システム
http://www.infoconveni.co.jp/

独立系ITコーディネータとして東京・神奈川・埼玉の多摩地区を中心に活動。常時10社ほどのコンサルティング先を持つ。（活動の詳細はP19～21の座談会もご参照ください）
現在、北光金属とは個別契約を結んでコンサルティングを行っている。
今回のシステムでは材料の最適配合という難しい要件があったが、ITCのネットワークを活かして同分野に経験を持つITCにサポートを依頼。見事な連携で線形計算を組み込んだシステム構築へと進めた。
創業者のポリシーから同社は外部の専門家には否定的な社風だったにもかかわらず、「客観的に見ていただきつつ、評論家ではなく会社に踏み込んで分析してもらえるのがありがたい」（斎藤社長）と、同社のIT化を支援する良きアドバイザー役となっている。「何を質問してもまず黙って話を聞いていただける」という斎藤社長の評価は、信頼されるコンサルタントの条件を示唆しているとも言えるだろう。