

優良工場表彰制度「第11回 2023 GOOD FACTORY 賞」決定について ～タイ・日本の2か国より5工場を表彰～

一般社団法人日本能率協会(JMA、会長:中村正己)は、日本およびアジア地域に進出している製造業の生産性や品質の向上、改善活動に成果をあげた工場を表彰する「GOOD FACTORY 賞」を2011年に創設し、優秀事例を紹介する活動を行っています。

このたび第11回の受賞企業が、花王、ダイキン工業、東芝、トヨタ自動車、リコーの5社・5工場に決定いたしました。

「GOOD FACTORY賞」は、中国・アジア地域並びに日本国内工場の生産性向上、品質向上など体質革新活動に取り組みられている事例に着目し、そのプロセスや成功要因、現場の知恵、働く方々の意識改革、社会的貢献などの内容を日本製造業の範として顕彰するものです。優良工場の事例を産業界に広く紹介することで、製造業の体質強化と発展に寄与することを目的としています。

各工場にて行われている改革活動とその成果を、「しくみ」「運営」「効果性」「マネジメントの基盤」の4つの視点から審査し、各部門で表彰します。

GOOD FACTORY賞審査委員会(委員長:東京工業大学 名誉教授 伊藤 謙治 氏)の書類審査・現地審査を経て、以下の企業に決定しました。

受賞企業(社名 五十音順)	受賞部門	所在地
花王 Kao Industrial (Thailand) (洗剤、シャンプー、生理用品等の家庭用日用品、及び、活性剤、洗浄剤、鋳物原料等のケミカル製品の製造)	ものづくり人材育成貢献賞	タイ (チョンブリー県)
ダイキン工業 DAIKIN COMPRESSOR INDUSTRIES (圧縮機および空調 関連製品の開発・製造)	ものづくりプロセス革新賞	タイ (ラヨン県)
東芝 豊前東芝エレクトロニクス (オプト半導体・小信号半導体デバイスの製造)	ファクトリーマネジメント賞	日本 (福岡県)
トヨタ自動車 SIAM TOYOTA MANUFACTURING (自動車用エンジン・部品の製造、輸出)	ファクトリーマネジメント賞	タイ (チョンブリー県)
リコー 沼津事業所 CMC 事業本部 (複写機やプリンター等の画像システム機器に使用する“画像形成用サプライ製品、キーパーツ製品”の開発から製造)	ファクトリーマネジメント賞	日本 (静岡県)

※本賞名称は、2019年まで実施年度を用いていましたが、前回より表彰式の開催年に合わせ、「2023 GOOD FACTORY賞」としています。2020年は中止。

なお次回は、2023年1月より第12回の応募を開始します。

【本件に関する問い合わせ先】

一般社団法人日本能率協会 GOOD FACTORY 賞事務局(担当:松本)

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22 TEL:03-3434-1410

E-mail:seisan@jma.or.jp Web:http://jma-goodfactory.com/

【取材に関する問い合わせ】広報・マーケティング室(担当:綿貫)

TEL:03-3434-8620 または 090-6510-9161 E-mail:jmapr@jma.or.jp



「GOOD FACTORY賞」とは

1. 賞の目的

日本能率協会は1942年の設立以来、日本のものづくり力を強化すべく、企業研修や資格試験、シンポジウムなどさまざまな取り組みを実施してまいりました。2011年に、グローバルなものづくりを支援する公益目的事業として優良工場表彰制度「GOOD FACTORY賞」を創設しました。

本賞は、日本および中国・アジア地域で、工場の生産性向上、品質向上をはじめさまざまな体質革新活動へ取り組まれている事例に着目し、そのプロセスや成功要因、現場の知恵、働く方々の意識改革、社会的貢献などの内容を幅広く取り上げ、その成果を日本製造業の範として顕彰するものです。

2. 応募対象

中国・アジア地域に進出している日系現地企業・工場ならびに日本国内工場（日系現地企業の場合、日本企業の出資比率は概ね40%以上を想定）を応募対象とします。

3. 受賞要件および受賞基準

応募されたテーマの活動およびその成果によって、工場・事業所が総合的に改善・強化されたり、地域・従業員との強い結びつきができるなどして、中国・アジア地域ならびに日本のものづくりの優秀なモデルとして他社の範となる工場・事業所を以下の4部門で表彰します。

■ものづくりプロセス革新賞：

IE(Industrial Engineering)改善、IT の適用、品質保証、工程改善、SCM(Supply Chain Management)改善、JIT(Just In Time)、調達革新、物流革新、自動化など、工場・事業所の“ものづくりプロセス”が、総合的に改善・強化されている事例

■ものづくり人材育成貢献賞：

全員参加の改善活動、技能伝承、能力開発への取り組み、従業員育成など、質の高いものづくりを実現するための“人材育成”に組織的に取り組まれている事例

■ものづくり CSR 貢献賞：

環境対応、省エネ、福利厚生、地域社会との結びつきなど、ものづくりを側面から支える“CSR”(Corporate Social Responsibility)に積極的に取り組まれている事例

■ファクトリーマネジメント賞：

上記3賞が表彰する個別内容ではなく、総合的に“工場運営”のレベルが高く、全体にバランスのとれた“工場運営”の良さ、といった事例

4. 審査

審査委員会は、東京工業大学 名誉教授 伊藤 謙治 氏を委員長に、学識経験者、経営コンサルタントによって構成されます。受賞企業は書類審査・現地審査を通して決定し、応募企業には、審査所見をフィードバックします。

一次審査(書類審査)： 応募企業(事業所)から提出された受審資料に基づく審査

二次審査(現地審査)： 応募企業(事業所)の幹部・関係者との面接および事実確認

最終審査： 二次審査の結果を踏まえて、審査委員会で最終判定

5. 審査の視点

審査は改善・改革活動の「しくみ」「運営」「効果性」「マネジメントの基盤」の4つの視点から行われます。対象となる活動がこの4つの視点全てを満たしているか、または特定の項目に優れているかを審査します。



一般社団法人日本能率協会「第11回 2023 GOOD FACTORY賞」
審査委員会

(敬称略)

委員長 東京工業大学 名誉教授
東京理科大学 経営学部 教授 伊藤 謙治

委員 電気通信大学 名誉教授
キヤノンメディカルシステム株式会社 先端研究所所長
株式会社アイシン 社外取締役 新 誠一

日本大学 理工学部シニアリサーチフェロー
柿崎 隆夫

慶応義塾大学大学院 経営管理研究科 委員長
ビジネス・スクール校長 坂爪 裕

株式会社日本能率協会コンサルティング 取締役
シニアコンサルタント 石田 秀夫

株式会社日本能率協会コンサルティング
シニアコンサルタント 石山 真実

Transformation Consulting 合同会社 CEO
Management Consultant 松田 将寿

一般社団法人日本能率協会「第11回 2023 GOOD FACTORY賞」

受賞企業(1)

企業名:Kao Industrial(Thailand)Co.,Ltd. 受賞部門:ものづくり人材育成貢献賞 テーマ:アジア基幹工場として、花王タイ自立化への取り組み

◆受賞理由

Kao Industrial(Thailand)Co.,Ltd.(以下、花王タイ)は1964年に操業開始、海外27拠点中最初の海外拠点であり、家庭用日用品(B to C)とケミカル製品(B to B)の両方を本格的に製造している唯一の海外工場でもある。

花王はグローバルリーダーを育成する優れた人材育成の仕組みを日本に持ち運用しているが、花王タイにおいてリーダー、マネジャーの育成が急務となり、社内方針に沿いながら花王タイオリジナルの人材育成体系と人材マネジメントの構築と実施がされた。

オリジナルな教育と人材マネジメントの骨子は、①現場の課題に対応できる教育内容であること、②母国語であるタイ語の教育であること(タイ人による教育)、③教育が昇進の機会に繋がること、④全員を巻き込む活動があること、⑤活発なコミュニケーションが図られること、⑥幸せを感じることができると等が挙げられる。

結果、現在、ローカル人材によるローカル人材のためのローカル工場が実現し、エリア三倍、生産量二倍、人員は10%増という状態で運用が継続できている。

花王タイで評価されるものとして、一つ目に、現地化・自立化ができている点、二つ目に5S、安全管理、ごみの分別、改善を進める職場など、今後の飛躍の土壌が整っている点、三つ目に、現場リーダーが自信と誇りを持ち、生き生きと職場運営に工夫を凝らしている点、四つ目に、一つ一つの改善もレベル高く行われ、グループ内に価値ある情報発信(事例紹介)や海外他工場の支援などができている点、などが挙げられる。これらは全て人材育成が基盤となっており、特に下記の3点が花王タイの工場におけるマネジメントの骨格として評価された。

1. 「ヒューマンセントリックなマネジメント」
2. 「ローカライズの工夫(自立化)」
3. 「全員を巻き込んだ活動展開と意識改革」

以上が、ものづくり人材育成として評価される優良な活動として、他社の見本となりうる点であり、GOOD FACTORY 賞(ものづくり人材育成貢献賞)の受賞に十分値する工場であると評価された。

《 事業所概要 (敬称略) 》

- ・主要事業:洗剤、シャンプー、生理用品等の家庭用日用品、及び、活性剤、洗浄剤、鋳物原料等のケミカル製品の製造
- ・設立:1964年9月24日
- ・従業員数:622名(2022年4月30日現在)
- ・所在地:700/313 Moo6, Amata City Chonburi Industrial Estate, Donhuaroh, Muang, Chonburi 20000. Thailand.
- ・代表者:サプライチェーン統括 兼 工場長
小塚 淳

一般社団法人日本能率協会「第11回 2023 GOOD FACTORY賞」

受賞企業(2)

企業名: DAIKIN COMPRESSOR INDUSTRIES ,
受賞部門: ものづくりプロセス革新賞
テーマ: ローカル主体でのITを活用した工場の体質強化取組みと基幹部品のモノづくり改革

◆受賞理由

ダイキン・コンプレッサー・インダストリー社(略称:DCI)は、ダイキングループ最大級のエアコンの圧縮機供給工場として、スイング圧縮機・スクロール圧縮機などを生産しており、ASEAN・インド地域における基幹工場という位置づけである。

品質重視の方針に沿って工場運営を進める中、外的要因としての労務費高騰、リーマンショック・タイの大洪水および東日本大震災などの影響を受けた生産量減少など、様々に作用してきた負の環境要素に対し、同社は工場の体質強化・競争力向上を行うためプロセス改革活動を推進してきた。この活動の中心に位置づけられるのは IT 化(含む DX 化)の活動である。その対象範囲は生産部門から間接部門まで幅広く、且つ徹底した活動を推進している。その IT 化で中心的に活動しているのはナショナルスタッフをコアメンバーとした IT 専任チームの活動である。このナショナルスタッフ活用と IT 化を進められるよう人材育成に力を入れるなどの活動が、同社のマネジメントの特徴となっている。この専任チームの活躍が、製造から間接までの業務効率化、設備メンテナンス、工場の安全管理および離職率低減など、同社工場の多岐に渡る対象プロセスで効果を上げている。

この DX・IT を活用した日常の活動とプロセス改善の両輪を、良い意味で当たり前通常業務として、かつ肅々と関連部門が協力して行われている点が良い点である。DX・IT をツールとして、上手く活用し、多くの現場で「問題を発見する」⇒「改善をする」、これを当たり前の日常プロセスとして実現し改善サイクルを徹底的に回している。これらの活動も三現主義で進めており、十分な活用度・有効度を上げていることが現地審査でもしっかりと確認できた。

一方の工場管理においては、ベーシックな工場マネジメントも実施・徹底しており、目標展開を通じて年度の各方針を工場マネジメント及びPDS(ダイキン生産方式)に基づく改善活動を推進している。

これら本工場でのプロセス改革の取組みがダイキングループの各事業所に水平展開され、グループ全体への支援の面でも大きく貢献している。

上述した活動内容などから総合的な評価を行った結果、ダイキン・コンプレッサー・インダストリー社の工場管理とその活動内容は、GOOD FACTORY 賞(プロセス革新賞)として高く評価できるものであり、十分に受賞に値すると判断した。

《 事業所概要(敬称略)》

- ・主要事業: 圧縮機および空調 関連製品の開発・製造
- ・設立: 2001年2月19日
- ・従業員数: 2,305名(2022年3月末時点)
- ・所在地 : 7/202 Moo 6 T. Mabyangporn A. Pluakdaeng Rayong 21140, Thailand
- ・代表者 : 代表取締役社長 大井 隆

一般社団法人日本能率協会「第11回 2023 GOOD FACTORY賞」

受賞企業(3)

企業名:豊前東芝エレクトロニクス 株式会社 受賞部門:ファクトリーマネジメント賞 テーマ:「ONE BUZEN」 『人と地球の明日に向けて“モノづくり力世界 No.1 になる”』
--

◆受賞理由

豊前東芝エレクトロニクス株式会社は、豊前地区と直方地区の二つの生産拠点を持つ会社である。同社の工場管理活動の重要な特徴として、長きに渡り現場中心に全員参加で改善活動を推進している、そして装置の内製化を進めていることがある。また、全社から見た位置づけとしてタイ工場のマザー工場としての役割を担っている重要な会社である。

同社はこれまで、他社との熾烈な競争にさらされているとともに、派遣社員の定着率の課題に直面しており、これらの問題を克服し、生産能力増強と生産性向上を実現できる体質の強化、および人材育成が大きな課題となっていた。

これらの課題に対する工場マネジメントの解決策として「ONE BUZEN」という活動ビジョンを制定し、「人と地球の明日に向けて“モノづくり力世界No.1”になる」ことを目指した戦略マップに基づいて施策を展開している。その施策推進の原動力となるマインドとして「変わることが、未来を創る」(No Change, No Future)を合言葉に会社の風土づくりを進めている。

活動の特徴としては、従業員の「気づきの力」を向上する能力開発、技能伝承を効果的に進める継承教育、従業員のモチベーションやエンゲージメントを高める諸施策を打ち出している。これらにより、従業員が自ら職場を変えていく改善活動を推進し、従業員の自主保全を可能としているところは特徴的である。以下が同社の特徴に関連する具体的な内容である。

1. 活動の枠組み・しくみ構築

2つの事業体を1つに力を合わせ、未来をつくるビジョン「ONE BUZEN」を制定し、戦略マップを構築し、各部署の部門方針へ展開、施策構築・検討を実施している。

2. 気づきを意識した3つの「宝箱活動」(部品・不良・人材)

部門方針を達成する施策の推進として、気づきの力を武器とした地道な改善の継続・進化を進めている。これらは、従業員の自主性を高める「宝箱活動」と名付けられ、問題の発見と解決に至る方法や資源として、現場には多くの宝があるということに由来している。

3. モノづくりを支える技能の継承活動

労働力の高齢化に対応した技能の継承策として、「あゆみ塾(豊前地区)」と「明巧塾(直方地区)」を立上げ、OFF-JTを推進。実践的な教育と訓練は、社内技能コンテスト好成績にも繋がっている。

4. 高経年設備の維持と活用活動

装置・部品の内製化や保全などにより、古い設備を高パフォーマンスで活用している。また、古い設備をそのまま使うだけでなく、新たな付加価値や機能を加えることにより、工程の変化点を最小限に抑えることを可能としている。これにより、顧客への変更申請から承認までの時間を短期で実現している。

5. 現場の洞察力向上を目的とした特徴ある活動

短い時間の中で、不具合や問題点についてディスカッションを行い、改善に繋げる活動をしている。

6. モチベーションやエンゲージメントを上げる活動の推進

従業員の意識向上を図るために、働き方改革委員会、人材開発委員会、ランドデザイン委員会の3つを組織し、従業員で構成された活動を行っており、組織力向上や人材の力を向上に良い影響を与え、結果、自律性に結びついていると思われる。

上述した活動内容などから総合的な評価を行い、豊前東芝エレクトロニクス株式会社は、工場管理とその活動内容は、GOOD FACTORY 賞(ファクトリーマネジメント賞)として高く評価できるものであり、十分に受賞に値すると判断した。

《 事業所概要 (敬称略) 》

- ・主要事業:主要事業:オプト半導体・小信号半導体デバイスの製造
- ・設立:豊前地区(本社)1973年1月、直方地区1970年3月
- ・従業員数:594名(2022年3月31日現在)
- ・所在地:豊前地区/福岡県豊前市大字沓川760番地
直方地区/福岡県直方市大字上新入1891-1
- ・代表者:代表取締役社長 神谷 和文

一般社団法人日本能率協会「第11回 2023 GOOD FACTORY賞」

受賞企業(4)

企業名:SIAM TOYOTA MANUFACTURING CO.,LTD. 受賞部門:ファクトリーマネジメント賞 テーマ:圧倒的なコスト競争力を目指す 「三本柱活動の経営的意義」

◆受賞理由

SIAM TOYOTA MANUFACTURING CO.,LTD.(以下、S T M)は、1987年に操業開始したトヨタグループでの世界最大規模ユニット生産拠点という位置づけである。

S T Mは製品需要に応えるべく成長を続けてきたが、一時期複数のプロジェクトが重複発生し、規模の拡大と従業員増加を急速に進めたため、人財育成が追いつかない状態を課題と捉え、モノづくりの基盤強化と競争力向上を進めるべく強化活動に取り組んだ。

その時に現在のファクトリーマネジメントの骨格を構築し、現在に至るまで継続され高い水準の成果を出し続けることに成功しており、以下5点に特徴をまとめることができる。

1. トップの本気。

トップが何が問題で何を軸にしたブレない工場にするか考え抜いて活動の枠組みを設けたこと、またフォロー監査を行っていることなど、トップの主体的な動きがまず挙げられる。次に、活動が推進できるように専門の社長直轄活動推進部門(三本柱部)を設置するなど、組織の工夫を行ったこと、また全員が参加できるような活動時間の確保など、リソースの確保を行っていることが挙げられる。

2. KPIの方針管理展開に、三本柱活動と名付けられたものづくり上の基本活動を組み合わせた現場管理活動への落としこみ。

仕組みとしての特徴は、方針管理として現場まで目標が展開されてきた時に、各現場のKPIに置き換え、サブKPIに展開し、テーマ設定、そしてその実現のために構造化された活動に展開されている。

3. 活動の徹底した見える化と情報更新。

進捗状況を記録している膨大なデータの維持管理工数解消のために産学連携で内製作成した電子管理への転換が進んでいる。

4. 挑戦していく姿勢を維持するためのベンチマーク活動、意識を高めるための全員参加活動。

現場管理の仕組みと管理が、完成してしまうと当然、停滞が始まり、それを回避するために、S T Mでは職場力評価基準を明確にし方針管理に組み込んでいる。

5. 人と人との助け合いと寄り添いを重視した人間尊重の考えが現れた仕組み。

各種取り組みを通じて、人間尊重(TOYOTA Wayでの中核概念)を感じ取ったが、S T Mで開発された活動の中で最も素晴らしいものはバディシステムと思われる。これは、潜水士のバディと同じ意識で、対等の職位にあるもの同士がお互いに助け合う仕組みである。

以上が、ファクトリーマネジメントとして評価される優良な活動として他社の見本となりうるものであり、GOOD FACTORY賞(ファクトリーマネジメント賞)の受賞に十分値する工場であると評価された。

《事業所概要(敬称略)》

- ・主要事業:自動車用エンジン・部品の製造、輸出
- ・設立:1987年7月
- ・従業員数:3,145名(2022年12月時点)
- ・所在地:タイ王国 チョンブリー県 アマタ工業団地 Group1
- ・代表者:PRESIDENT Virayot Prutakorawong

一般社団法人日本能率協会「第 11 回 2023 GOOD FACTORY 賞」

受賞企業(5)

企 業 名:株式会社リコー 沼津事業所 受賞部門:ファクトリーマネジメント賞 テ ー マ:~e-smile! 変化を楽しみ、未来に繋げるチャレンジ~ 「人財」中心に「成長」し続ける最先端自律化工場へ
--

◆受賞理由

株式会社リコーCMC 事業本部は、複写機に使用されるサプライ製品やキーパーツを製造する工場で、人財を最大限に活かすマネジメント方法を構築し、従業員の活性化(エンゲージメント率向上)、安全、品質、環境、DX に効果を上げていると理解した。従業員自らチャレンジ出来る自律型人財育成の推進、安全に対する意識改革を促す安全文化の醸成、自律的に環境負荷低減活動を実践できる体制の構築などが、とくにマネジメントの特徴と感じた。自律型人財育成の仕組みとしては、エンゲージ率という指標で効果を確認する仕組みを持ち、実際に2019年6%→2021年15%まで向上させていることも高く評価された。これらの内容につきましては、それぞれ担当された若手、中堅の方々より現地審査にて熱く説明いただき、また工場見学でもその実務的な内容を拝見させていただいた。

具体的には下記の点が、審査委員会では評価された。

- ① 事業の特性を踏まえ、当事業所オリジナルのマネジメントシステムを構築
- ② 自律型人財を育成するための、チャレンジする場づくり
- ③ OSHMS の仕組みを活用する中で、工夫ある安全活動を推進
- ④ 全品保証を目指す、リコー生産方式「1コ保証システム」の構築と推進
- ⑤ 3R で、なにも無駄にしない環境活動
- ⑥ 自ら学習し自前で、DX、AI によるものづくりシステム構築、活用

これらの内容はどれも優良な活動で、他社の見本となるものであり、GOOD FACTORY 賞(ファクトリーマネジメント賞)の受賞に十分値するものと評価した。

《 事業所概要 (敬称略) 》

- ・主要事業:CMC 事業本部は、複写機やプリンター等の画像システム機器に使用する
“画像形成用サプライ製品、キーパーツ製品”の開発から製造
- ・設 立:1960年4月
- ・従業員数:797名(2022年3月31日現在)
- ・所在地 :静岡県沼津市本田町16-1
- ・代表者 :株式会社リコー デジタルプロダクツ BU CMC事業本部 事業本部長 村上 栄作