

ものづくりで勝つ

創業以来、ミネベアにはボールベアリングで培ってきたものづくりの伝統があります。ミネベアは今、「ものづくりの基本に返り」、DNAである「ものづくり」をすべての製品に展開しようとしています。

「より良くつくる」ことで、競争に打ち勝ち続ける

「ものづくりで勝つ」新たな指針をミネベアに浸透させ、業績回復の中心的な役割を果たしてきた製造本部を指揮する小林英一専務執行役員・製造本部長に「ミネベア流ものづくり」について伺います。

Q. 「ものづくりで勝つ」と同時に、「製造を基礎からもう一度しっかりと見直す」ということが経営トップからのメッセージでしたが、この点についてはどう理解したらよろしいのでしょうか？

小林 ミネベアには創業以来、ベアリング事業で培ってきたものづくりの伝統といえる指針があります。ベアリング事業が過去一貫して高収益を維持しながら拡大を続けているのはこのためです。「基本に返れ」ということは、何事においても重要な戒めだと思うのですが、ミネベアにおいては、ベアリング事業で培ってきたミネベア流ものづくりの原点に返るという意味です。

勿論、製造の課題というのはどんなに進化、改善が進んでも尽きることはありません。それは中核事業であるベアリングにおいても同じです。そのため製造本部の役割というのは製造を基礎から見直す必要性を発信するとともに、具体的な課題を設定してすべての製造事業部と一緒に頑張って解決するということです。

Q. 「製造の基本」または「基礎」とはどういうことなのでしょう？

小林 製造の基本とは、「より良いもの」を「より安く」作ることです。我々は部品メーカーですから、顧客の要求にどこまでも応えていかななくてはなりません。俗な言い方ですが、「売ってなんぼ……」ということ。顧客の要求はいろいろありますが、性能・機能の要求には製品開発で応えています。我々メーカーは、品質・コスト・納期など

の顧客要求に応えなければなりません。どんなに難しい要求であっても、我々はそれを無理だと諦めては絶対いけないと考えています。具体的には、製造歩留まりをいかに上げていくか、いかに早く作るかということだといえます。「早く」とは、短い時間で作ることですが、時間はコストにはほかならないといえるでしょう。この2つの観点から製造のあらゆる工程、作業、さらには現場、設備のすべてを見直しています。我々の仕事は、製品を「より良くつくる」ために必要なことをすべてやり尽くすことです。

Q. 「より良くつくる」何か具体例をあげていただけますか？

小林 モーターに使用するボンド磁石を内製していますが、その磁石には低温での焼結工程があります。その内製工程には、以前は約15秒かかっていた。粉体を焼き固めるのですが、ヒントは薬の錠剤にありました。製薬メーカーは、錠剤を1個1秒もかからずで作っていたのです。彼らの製造方法を参考にし、我々の焼結工程に応用することで、現在では0.8秒でこの工程を実現できるようになりました。この工程時間の短縮が焼結工程の設備、スペース、オペレーション人員の削減につながり、結果的に大幅にコストを圧縮することにつながりました。「早く」を実現したことがコスト削減につながる典型例です。ミネベアには、ベアリングを中心に機械加工を行う製造工程が数多くあります。見方を変えると、今時の高価な原材料を購入して、時間と手間をかけて切削、研磨加工して切粉を捨てている仕事ともいえます。少しでも無駄を省くために、発想を転換するぐらいの思い切った改善方法を考えていく必要があります。

小林 英一
取締役
専務執行役員
製造本部長



Minebea

Minebea's Strategy

Q. 「より良くつくる」ことは収益性の向上につながっていくのでしょうか？

小林 製品の原価とは、材料費+加工費です。我々は製造工程の見直しとともに、材料についても見直しを行っています。特に昨今の原材料の高騰は原価を押し上げてきて、我々の事業を圧迫しています。安く原材料を購入するのは我々の直接的な仕事ではないかもしれませんが、原材料の入手性や加工性といった観点からは見直しの対象に入っています。ミネベアは垂直統合生産方式を標榜していますが、機械加工部品のほかに、プレス部品、鋳物部品、モールド部品など内製パーツが多いのが特徴です。最終製品である各製造事業部から見れば、これらは材料部品になります。金型も自前で作っていますから、この費用も材料費の一部です。最終製品から見れば、加工費と並び、材料費は製品原価の大半以上も占めるため、この材料を「より良くつくる」ことは製品事業の収益を決定的に左右するといえます。

Q. 「ものづくりで勝つ」という会社像が明確にされ、組織の大幅な改革がありました。製造本部の役割も明確になったといえるのでしょうか？

小林 初めにも申し上げましたが、ミネベアにはボールベアリング製造で培ったミネベア流ものづくりの伝統があります。しかし、過去数年にわたって売上も、収益も低迷してしまいました。「より良くつくる」という原点を離れて、大量生産効果を単純に過信してしまったためではないかと思えます。自動化を進めたり、そのための機械を大量に備えたりすることばかりに目が向いてしまい、製造の基本部分で進化する努力を怠ってしまったといえます。製造に関わるすべてを見直して、課題を見つけ、解決を皆で考えるのが製造本部の役割です。製造部をサポートするという立

場ですから、何でも指示できるということではありません。しかし、組織の壁が取り払われた結果、皆で意見が交換できて、同じ目標を定めることができました。成功できたときには大きな共感が得られます。今、我々製造本部では100件以上の具体的な課題を設定しています。一つひとつの課題の発見自体が「ものづくりで勝つ」第一歩です。これらの課題を解決していくことができれば、ミネベアはもっともっと強くなれると確信しています。

Q. どうもありがとうございました。「ものづくりで勝つ」ミネベアの新たな挑戦の震源地として今後もご活躍を期待しています。

小林 今後もご期待に沿えるようますます頑張ります。ありがとうございました。

ものづくりの基礎を支える



眼差しの向こうに精密加工の頂点が

