

規格要求事項を経営の仕組みに取り入れて事業を伸長させた

大森化成 株式会社

トップマネジメント：代表取締役社長 二宮勇治

設 立：1967年5月

所 在 地：(本社・工場) 神奈川県海老名市

(綾瀬工場) 神奈川県綾瀬市

(東京支店) 東京都品川区

資 本 金：9,600万円

売 上 高：30億円

従業員数：60名

主要業務：ポリオレフィンフィルムの製造・販売

適用規格：ISO 9001

本社・工場、東京支店（2001年6月取得）

綾瀬工場（2012年8月取得）

ISO 14001

本社・工場、東京支店（2008年4月取得）

U R L：http://www.oomorikasei.co.jp/

<企業の概要>

大森化成 株式会社は、1967年5月、東京都大田区大森でインフレーション成形によるポリエチレンフィルムメーカーとして創業した。その後、数度の事業所移転を経て、1985年4月から海老名市で現本社・工場の操業を開始した、また、1979年1月にポリブタジエンやエラストマーのインフレーション成形技術を有する王子ポリチュービング(株)に資本参加して、1995年3月に同社を吸収合併し、2011年5月に工場移転して現綾瀬工場としている。事業拠点は、本社・工場、綾瀬工場及び東京支店である。

製品は、ポリエチレン等合成樹脂のフィルム及び製袋等加工品で、年商30億円（2016年2月期）、販売先は花王(株)、日東電工(株)などである。

<ISOと企業成長（導入時）>

同社がISO 9001認証取得のための取組みを開始したのは、2000年4月頃である。大手顧客から改善を要求されても、品質管理に関する用語がわからず、改善を進めるうえでどうすれば良いか迷うことがあったことから、共通言語であるISO 9001を学び、顧客要求に適切に応えられるようにしたいと考えるようになっていた。また顧客の監査でマネジメントシステムの改善を要求される際に、顧客ごとに要求のレベルが異なり、すべてに応えることが容易でなかったため、ISO 9001を満足することで過剰な要求をかわしたいという思いも

あった。当時、同規模のフィルムメーカーで認証取得している組織はまだ少なく、他社に先んじることを意識はしたが、むしろ顧客の信頼を獲得したいという意識のほうが強かった。

顧客要求は時代の変化を反映している。これに応えることが事業の継続・発展につながる道と考え、これもMSを導入するときの目標であったので、当初から営業部門を含めたQMSで発足した。一部の企業に営業部門をQMSに含めないところがあるが、顧客とのインターフェイスをつかさどる営業は企業の触角であると認識していたので、外すことはまったく考えなかった。

認証取得のために規格の勉強をする中で、規格用語の意味を理解することに苦労した。例えば「…を確実にする」が、何をどこまで確実にすれば良いのか、なかなか理解できなかった。そこで、顧客から紹介されたコンサルタントに解説してもらうことで理解が進み、2001年6月に認証を取得した。一方で、コンサルタントから提供されたISOの骨組みが、当社の規模には大き過ぎて、今でも使っていない手順書がいくつも存在するというように、後々まで残るデメリットもあった。これらの手順書は廃棄せず、会社の規模がさらに大きくなった時に使えるであろうとの理由で、一応凍結している。

ISO認証を取得しようという社長決定によって社内求心力が発生し、1年後に認証取得できた。後述するように認証の成果として企業業績は着実に伸びているが、二宮社長は未だ道半ばであると考えている。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

ISOの規格要求事項は、社長が経営に必要であると考えていた仕組みと共通するものが多かったので、経営の仕組みに取り入れることは容易であった。例えば、是正処置は再発防止に不可欠であり、再発したら対策の内容あるいは有効性の確認が不十分であったことを意味すると理解した。半期毎の売上、生産量等のまとめも、認証取得以前から目標に掲げていて大きな変更はなかったが、部署毎に目標を設定し評価するようになったことは、顕著な変更点であった。部署毎の目標がはっきりしたことにより、目標達成のために何を解決しなければならないか、対応のスピードは十分か、データの取り方は適切か、各自が常に意識するようになった。そのことは、事業目標作成および達成状況の評価に当たり、打合せ時間の短縮につながった。一方で、当初は手順を順守すること、記録すること等を面倒くさいと感じる風潮があったが、教育の徹底により解消され、現在はほとんど問題ない状況にある。

グローバルな顧客対応ができるようになったことも、認証取得の成果の一つである。海外顧客から第三者監査を受けても、ISOという共通言語により、細かい説明ができなくても、日常的に実施していることを説明すれば、理解してもらえることがある。ISOは国際標準であり、信頼感を得ることができるからである。

認証取得を契機に部署ごとの責任が明確になり、次の人材を育成するための課題もはっきりした。内部コミュニケーションに係わるミーティングの際に、社長自らが議長を務めるのではなく、できるだけ部長クラスに任せ、必要があれば補足の質問を出したり、出席者の発言を促したりするようにしている。マネジメントレビューのインプット項目に沿って報告事項が整理されてきたので、社長の指示も出し易くなった。

2008年に取得したEMSの対象は一部事業所に止まるが、実務上のリスクに加えて、社会的な要求（環境・安全・法律・労務）に関するリスクに目が向くようになった。ただし、社会的なリスクを小さくするための投資コストが高むので、計画的な投資を常に考慮に入れている。

パフォーマンス指標の一つとしてクレーム発生数を挙げている。時代の変化を受けて顧客の要求レベルが向上するので、発生数が顕著に減少しているわけではないが、つまらないミスが激減していることは実績として表れている。新たなクレームは技術的なハードルの高いものが多くなっている。二宮社長からは、「当社のレベルも上がっているとは思いますが、顧客要求との差が縮まっているという感覚はない。逆に開いているのではないかと思うこともある」と伺った。

2000年当時18億円であった売上高は、30億円に伸びた。認証取得後に培ったISO 9001およびISO 14001に沿ったQMS、EMSに基づいた経営諸施策により、顧客の信頼を獲得した結果であろうと推察する。数年前に大手生活用品メーカーのある製品用の包装材料の受注が拡大した結果、本社・工場のインフレーション成形機の半数が当該製品で占められるところまで行ってしまった。同社に確認したところ大森化成株式会社からの1社購買に切り替えたことが判明した。二宮社長は評価されたことは有り難いが、むしろリスクとして捉えるべきと認識し、他の顧客・製品の開拓に真剣に取り組んだことを明かされた。

<認証機関の関わり>

認証機関に対する感想と希望について、二宮社長は次のような考えを表明された。

「化学製品には必然的にばらつきが存在する。認証機関の選択に当たり、1 + 1が必ずしも2になるわけではないという、化学製品特有の曖昧性を理解してくれる認証機関を選択した。したがって、そのような運用を理解できる審査員を希望しているが、現在、派遣されて来る審査員は、良く理解していると感じている」。

「むしろ当社の受審姿勢のほうに問題があり、審査員が現場に来ると忙しそうに振る舞って、審査員が質問し難い雰囲気を作っているように感じることもある。外部の人の質問にも適切に応えられるような人材を育成したいので、審査員のほうから、こういうことを訊きたいので担当者を呼んで欲しいと言ってもらえると有り難い。初期の審査では、訊いて欲しくないところ、自分たちの一番弱いところを狙ったように指摘された。具体的に役立った指摘は覚えていないが、システム上の問題点を指摘され改善したことは数多くあったし、結果として、自らのシステムを改善するのに大いに役立ったと思う」。

「審査員との対話では、同業他社の情報が役に立つ。自社の営業からの情報は、顧客の要求や動向については豊富であるが、他社メーカーの情報は極めて限られるので、審査員から提供されるものは大変参考になる」。

「ISOには、クレームを減らす、管理レベルが向上するという“費用対効果”では評価できないメリットがあり、社内の仕組みを良くするための手段であると認識しているが、ISOが役に立たないと感じたら直ぐに止めて良いと社員に伝えている」と、二宮社長は言う。認証機関の審査員は、その思いを真摯に受け止めねばならない。

