

特集

変化の激しい現代を生き抜く

製造業

×

持続可能性



変化の激しい 現代を生き抜く

目の前に広がる風景は、
かつて私たちが知っていたものではなくなった。

急速な技術革新、予測不能な経済の変動、
そして未曾有の自然災害が日常を揺さぶる中、
私たちは前例のない挑戦を
受け入れる時を迎えている。

この「変化」という言葉が示すものは、
一時的な試練ではなく、
私たちが未来へと進むための道標である。
変革に怯えるのではなく、それを味方につけ、
進化する社会の中で
自らの力を発揮することが求められているのだ。

そのために、私たちは一体何をすべきか。

私たちが信じるのは、変化に対応し、
持続的な成長を実現するための
実践的な知恵と行動力だ。

その先には新たな希望が待っている。
変化の波に乗りながら、未来を切り開き、
新しい時代を共に生き抜くのだ。

CONTENTS

巻頭言	変化の激しい現代を生き抜く	01
特集1	Social Insight 世界が直面する さまざまな課題	03
特集2	Survive the Change 革新を追求し 未来を切り拓く	07
	 Case Study 01 次代への事業承継を見据えた、更なる成長への挑戦！ 株式会社ニノミヤ	09
	 Case Study 02 タイ人従業員の意識改革と未来への成長をめざして Thai Foods International Co., Ltd.	15

Social Insight

— 激動の時代を読み解く —

特集
01

世界が直面する さまざまな課題

新型コロナウイルスのパンデミックは、人々の日常生活だけでなく、ビジネスの在り方を根本的に変えた。消費者のニーズが急変し、企業は「新しい常態（ニューノーマル）」に迅速かつ柔軟に対応することが求められた。デジタル技術の導入が進み、リモートワークやオンラインサービスが標準となる中、敏捷性と柔軟性を重視され、ビジネスモデルやサプライチェーンの見直しが進んでいる。

コロナ禍による混乱が収束に向かいつつある現在においても、私たちが直面している課題はパンデミックの影響にとどまらない。むしろ、コロナ禍をきっかけに顕在化した、より深刻で複雑な世界規模の問題が浮き彫りとなっている。例えば、世界経済は不安定な状況にあり、特に為替の変動やインフレーションが各国の経済に深刻な影響を与えている。エネルギー価格の高騰や地政学的リスクも経済の不確実性を高め、企業にさらなるコスト負担を強いる要因となっている。

気候変動も重要な課題の一つで、温暖化の進行に伴い自然災害の頻度が増加し、各国はクリーンエネルギーの導入や脱炭素化に取り組んでいる。企業は環境負荷の低減と持続可能なビジネスモデルの確立が求められ、特に製造業ではエネルギー効率の向上やリサイクル技術の導入が急務となっている。

さらに、日本を含む多くの先進国では少子高齢化が進行し、労働力不足が課題となっている。企業は労働生産性向上のためにAIやロボティクスを導入し、労働力に依存しない生産体制の構築が求められている。また、既存の労働者が新しいスキルを習得できるよう、リスキリングや教育改革も急務である。

この記事では、為替の不安定化、エネルギー問題、気候変動、少子高齢化による労働力不足が製造業に与える影響を分析し、企業がどのように対応して未来の競争力を維持すべきかを探っていく。

(テクノ経営総合研究所 ASAP編集部)

1 経済の動揺と為替の変動

パンデミックが収束する中、世界経済は一気に回復を遂げた。経済活動の再開に伴い、各国で消費が急増し、企業の生産活動も活発化した。日本国内でもその波を受け、株式市場は力強い回復を見せ、1989年のバブル期以来となる歴史的な最高値を更新。その後も上昇を続けたことで、日本経済が再び黄金時代に入突するのではないかという期待が高まった。

しかし、この急回復は持続的なものではなかった。アメリカ経済の減速が懸念されるようになると、各国の株式市場は再び不安定化し始めた。さらに、2024年7月末に日本銀行が発表した追加利上げ政策が円高への圧力を強める要因となり、為替市場に大きな影響を与えた。これにより、円は他の主要通貨に対して急激に上昇し、輸出企業にとっては逆風が吹き始めた。一方、中東地域での地政学的な緊張も世界経済に暗雲をもたらし、エネルギー価格や供給への不安が増す中、投資家の心理も一気に冷え込み、株式市場は急激な下落に転じた。大規模な経済の動揺は、金融市場に大きな不安をもたらした。

このように、世界経済の回復は極めて不均一であり、

為替市場の不安定さが続いている。日本経済において、円安は一部の輸出企業にとって恩恵となるものの、エネルギーや原材料の多くを輸入に依存している日本の経済構造では、輸入コストの上昇が大きな問題となる。エネルギー価格の高騰や、原材料費の増加により、製造業を中心とした企業のコスト構造が圧迫され、収益性に対する影響が深刻化している。

製造業においては、グローバル化が進んだサプライチェーンを抱えており、為替の変動が企業の収益に与える影響は極めて大きい。為替リスクに対する適切な管理が企業の経営においてますます重要なテーマとなっており、多くの企業がヘッジ手法を駆使し、リスクを最小限に抑えるための対策を講じている。為替レートが安定しない状況下で、どのようにしてリスクをマネジメントし、円高や円安の影響を最小限に抑えるかが、企業の競争力を左右する鍵となっている。

こうした経済動向を踏まえると、為替リスクへの対応力が今後の成長と安定に直結することは明白であり、グローバルな経済環境の変化に対して、いかに機敏に対応できるかが、企業の未来を大きく左右することになるだろう。



2 エネルギー問題とその影響

ロシア・ウクライナ戦争の長期化は、世界のエネルギー市場に大きな混乱を引き起こしている。特に、ヨーロッパでは天然ガス供給問題が深刻化し、エネルギー不足や価格の高騰に直面した。これにより、電力供給の安定性が

脅かされ、国民生活や産業に直接的な打撃を与えている。

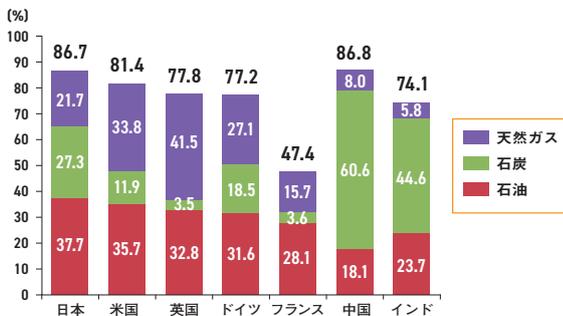
日本においても、このエネルギー危機は無視できない大きな問題だ。輸入に依存している日本は、国際的な原油・天然ガス価格の高騰によるコスト上昇の影響を強く受けており、特に製造業での生産コストが大幅に増加。その結果、生産プロセスの見直しやコスト削減策の導入

を迫られている。電力料金の引き上げや燃料費の高騰が製品の価格に転嫁され、消費者の購買意欲低下につながり、経済全体にも波及する負の連鎖が生じている。

また、こうした短期的なエネルギー価格の高騰だけでなく、長期的な視点でのエネルギー供給の安定化も重要な課題となっている。再生可能エネルギーの導入が急務とされ、太陽光や風力発電の普及が進められているものの、依然として全体の需要を満たすには不十分である。脱炭素社会への移行も加速しており、企業はカーボンニュートラルを実現するための対応を迫られている。特に、製造業においては、CO2排出削減の取り組みが国際的な競争力に直結するため、これらの技術開発や導入が不可欠となっている。

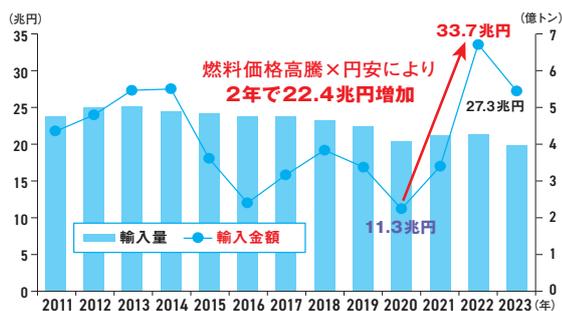
このような状況下で、企業はコスト削減や効率化だけでなく、持続可能なエネルギー戦略を構築する必要がある。エネルギーの多様化と技術革新による生産性向上が不可欠であり、同時に政府や自治体とも連携しながら、社会全体で持続可能なエネルギー社会を実現する取り組みが求められる。エネルギー需給のリスク管理と脱炭素化を同時に進めることが、企業の生存と成長を左右する鍵となるだろう。

[データ1] 主要国の化石エネルギー依存度



出典：経済産業省「エネルギー白書2024」
※上記をもとに当社にて作成

[データ2] 日本における化石燃料の輸入金額



出典：経済産業省「エネルギー白書2024」
※上記をもとに当社にて作成

3 気候変動がもたらすリスクとチャンス

「地球沸騰化」とも呼ばれ、地球規模の緊急課題となっている気候変動リスク。気温の上昇に伴い、洪水、台風、干ばつ、熱波といった自然災害や異常気象が頻発し、工場の稼働停止や供給網の寸断といった事態を引き起こし、深刻な影響を与えている。企業は事業の中断リスクに備え、BCP（事業継続計画）の見直しや強化が必要だ。

しかし、気候変動がもたらすのはリスクだけではない。逆に、これは多くの企業にとって新たなビジネスチャンスを提供する一面もある。特に、脱炭素化に向けたグローバルな動きが進む中、環境に優しい製品やサービスを提供することで新たな市場が開拓されている。例えば、EV（電気自動車）や再生可能エネルギーを利用した発電技術、省エネルギー家電など、環境配慮型の製品は今後ますます需要が高まっていくだろう。

特に製造業では、脱炭素技術の開発が競争力の鍵となっている。多くの企業が温室効果ガスの排出を削減する技術開発や、エネルギー効率を高める新しい製造プロセスを導入している。また、ソーラーパネルや風力発電などの再生可能エネルギーを積極的に活用することで、工場や生産拠点における環境負荷を軽減し、長期的なコスト削減はもちろん、社会的責任を果たすことで企業価値やイメージの向上を実現できる。

このように、気候変動は企業にとって大きなリスクである一方、新しいビジネスチャンスを創出する要因にもなっている。環境配慮型技術の導入や脱炭素社会への移行を通じて、これまでの経済活動を再構築し、次世代に向けたビジネスモデルを確立することで、新たな未来が広がっていくだろう。

4 日本における少子高齢化と労働力不足

日本は、世界の中でも特に顕著な少子高齢化の進行に直面しており、それに伴う労働力不足が深刻な課題である。2060年には日本の総人口の約40%が65歳以上となり、生産年齢人口の減少が今後も加速することが予測されている。こうした人口動態の変化は、特に製造業において大きな影響を及ぼしている。製造業は、長年にわたり高齢の技能労働者によって支えられてきたが、彼らが引退していく一方で、若い世代の新規参入が少なく、技能やノウハウの継承が進んでいないという現状がある。

こうした労働力不足の問題に対し、生産工程の自動化やAI技術を導入する企業が増えている。単純作業や反復作業が効率化し、労働生産性の向上が見込まれるからだ。AIを活用した検品システムや生産ラインの自動化は、それまで必要としていた人的リソースを削減し、他の重要な業務へとシフトすることができる。

しかし、技術革新だけでは解決できない課題も残っている。特に製造業では、複雑な判断や職人的な技術が必要とされる工程があり、機械だけでは代替できない部分が多い。そのため、企業は次世代の労働者に対する技能教育や人材育成に重点を置く必要がある。特に、デジタル技術に対応できる若手人材の育成や、高齢の熟練工からの技術継承が喫緊の課題となっている。

さらに、働き方改革も労働力不足を緩和する一つの手段として注目されている。柔軟な働き方や労働時間の見直し、テレワークの導入といった取り組みが進められ、多様な人材の活躍により、労働力不足を補うことが期待されている。特に、高齢者の再雇用や子育て世代の女性が働きやすい環境づくりは、日本の労働市場にとって、今後ますます重要視されていくだろう。

また、少子高齢化が進む中、国内の労働力だけでなく、国際的な労働力の獲得も重要な対策の一つだ。日本では近年、外国人労働者の受け入れが急速に進んでおり、特に技能実習生や専門職の外国人が製造業を支える存在となっている。政府も外国人労働者の受け入れを促進する政策を進めており、特定技能ビザの導入や外国人雇用に関する法整備が進展している。厚生労働省の発表によると、令和5年10月末時点での外国人雇用状況は前年比で約23万人増加し、届出が義務化された平成19年以降で過去最高を更新。外国人労働者数は初の200万人を超える結果となった。

このように、日本の少子高齢化とそれに伴う労働力不足は、製造業に深刻な影響を与えているが、自動化技術の導入や国際的な労働力の受け入れ、多様な人材の活用によって、その課題に対応していくことが求められている。技術革新と人材育成の両面から戦略を展開し、多様化する労働市場に適応することで、持続可能な成長を実現していく必要がある。

5 変化に対応し、未来を切り拓くために

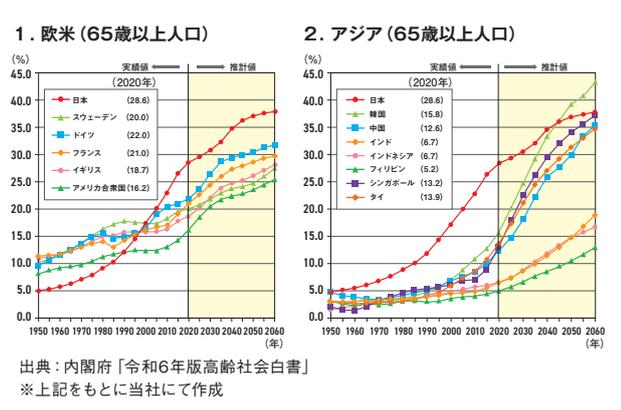
これまでに述べた世界的な課題は、企業にとって単なる障壁ではない。むしろ、それらは企業がさらなる進化を遂げ、新たな可能性を見出す絶好の機会となり得る。パンデミック、為替の変動、エネルギー危機、気候変動、そして少子高齢化という難題は、個々の企業に柔軟な対応力と新たな戦略的思考を求めている。

特に、これまで触れたような技術革新や人材育成、サプライチェーンの再構築は、未来の成長を支える重要な要素となる。これまでの慣習に固執することなく、変化のスピードに合わせた変革を自ら進めていかなければならない。単に変化を受け入れるだけでなく、変化をチャンスとして捉え、積極的に活用できてこそ、このような時代で生き残っていけるのではないだろうか。環境問題への取り組みや脱炭素化の推進は単なる社会的責任ではなく、企業の競争力を高める大きな機会である。さらに、労働力不足や技術革新に伴う労働環境の変化は、従業員の働きがいや生産性を高めるための労働改革へとつながり、多様な人材の活用が企業に新たな視点や成長の糧を提供する。これらの動きが一体となり、持続可能な未来へと企業を導いていくのだ。

製造業はこれまで、時代の変遷とともに幾度となく変革を迫られてきたが、常にそれを乗り越え、新たな成長を遂げてきた。今こそ、その歴史に新たな1ページを刻む時である。企業が直面する課題は、各々が異なる様相を見せるものの、それらに一貫していえることは、適応力と革新が成功の鍵を握るという点である。時代のニーズに応え、未来を見据えた行動が、次世代の競争力を高め、世界市場での存在感を一層強固なものにするはずだ。

変化を恐れず、前向きに挑戦していく。これからの未来を切り拓くのは、私たち一人ひとりの行動と創造力にかかっている。

[データ3] 高齢者推移





Survive the Change

特集
02

革新を追求し 未来を切り拓く

変化の波が容赦なく押し寄せるこの時代、製造業界は新たな局面に立たされている。

技術の進化、地政学的リスク、エネルギー資源の不安定化、そして少子高齢化による労働力の不足。

これらの課題は複雑で、容易に解決できるものではない。しかし、この混沌とした環境の中こそ、真の成長と革新が生まれる土壌がある。

変化に対し、ただ反応するのではなく、その本質を見極め、自らの未来を切り拓く覚悟が必要だ。

安定を追い求めるのではなく、未知の領域に挑むことこそが次の革新を生み出す原動力となるだろう。

不確実な未来を前にしても、恐れるべきではない。

時代に抗い、生き残るために。

変化は機会であり、挑戦こそが次なるステージへの鍵となるのだ。

 Case Study 01

次代への事業承継を見据えた、更なる成長への挑戦！

あらゆるデータを駆使する目標管理の経営で、 人材育成をはじめとしたさまざまな課題を解決！

株式会社 ニノミヤ

紀元前4000年ごろのメソポタミアで始まったといわれている鑄造。ものづくりの歴史で最も古い技術のひとつとされており、銅や青銅を利用した器物や武器、装飾品を作っていたと考えられている。現代では、何万個という大量生産はもちろん、鉄、銅、銅合金、アルミ合金、チタン合金など、原料となる金属も多岐にわたり、自動車や家電製品、スマートフォンといった、私たちの生活を支えるさまざまな製品を造り出す上で欠かせない技術となっている。

1946年に創業した株式会社ニノミヤは、日本国内で圧倒的な鑄物生産量を誇る愛知県に工場を構え、これまで80年近い歴史を刻んできた。創業者である祖父の時代には地元だけではなく関東圏にも販路

をひろげ、2代目となる父親の代を経て、現在は3世代目の3兄弟が経営の手腕を振るい、長年培ってきた信頼と実績を受け継ぎながら成長を続けている。

3世代目に事業承継された後、厳しい価格競争の中で自社製品に付加価値を生み出し、新たに目標管理の経営へと舵を切りながら、将来性のある事業へと変革させてきた同社。事業を推進していくうちに、中間管理職をはじめとした人材育成に大きな課題を感じ、これまでの方法から脱却する必要性に迫られていた中で、こうした状況を打破し、更なる成長へと加速させるべく導入された活動について、代表取締役社長 二宮 英樹 氏、専務取締役 工場長 二宮 慎二 氏からお話を伺った。

日本で最も鑄物産業が盛んな愛知県 300年以上の歴史を誇る平坂町で創業

— 御社の歴史や事業内容についてお聞かせください

二宮 英樹氏 1946年に愛知県西尾市平坂町で祖父が創業しました。平坂町は全国的にも鑄物の工場が集まっている場所で、古くは300年以上の歴史を誇ります。もともとは、たくさんの鑄物師を輩出していた滋賀県の辻村（現在の栗

東市付近）という集落から御鑄物師を2人呼び寄せて西尾の鑄物作りが始まったといわれていますが、なかでも平坂は、一級河川である矢作川の河口付近に位置し、その川の砂が鑄物に向いていたことと、鉄の塊である鑄物製品を運搬するために必要な港があったため、鑄造地として選ばれたそうです。当時は海運が主な物流の手段で、平坂港は三河木綿の一大出荷基地となっており、こうした歴史的な背景のある町で祖父が自宅の横に工場を設置し、事業を始めました。

創業当初は、水中ポンプや止水用のバルブなどの水道部品を製造していましたが、地元で消費される製品はすでに先発の企業様が製造していましたので、販路を地元から関東圏に求めて、鉄道輸送で製品を運搬していたと聞いています。2代目となる父の時代には、モータリゼーションが進展し、自動車部品も多く手掛けていくようになり、また工場周辺の宅地化が進み、公害等の問題もあったため、現在の場所へ移転してきました。

3代目となる私たちが入社した時は、ちょうど2000年前後、バブルが弾けて、超円高の時代に突入した頃でした。日本から仕事の外に出ていくという感じで、世界全体にもグローバル化が進み、手掛けていた自動車関連の部品は非常に激しい価格競争にさらされ、収益的にもだいぶ厳しい状況に陥りました。そういった中で私たち3兄弟が入社し、経営を引き継いだのですが、仕事も少なくなりつつある時期で、付加価値が取りづらくて仕事もなければ、当然経営的には非常に厳しくなるため、将来性のある事業に転換していかなければならず、さまざまな外部の力をお借りして会社の体制を見直していきました。

一 どのような体制に転換していかれたのでしょうか

二宮 英樹氏 2003年頃からだったと記憶していますが、目標管理の経営に変えていく形でスタートしました。まずは人事制度を見直そうということで、社長以下、役員をはじめ、仕事の定義を明確化し、その内容をもとにした人事や賞与などの評価制度にシフトさせました。営業面では、ABC分析や同業のベンチマーキングなどを用いながら、収益の出ているものと出していないものに分類し、将来性、つまり収益の高いものに特化して、営業の改革や生産体制の合理化にも取り組みました。

また、アウトソーシングという言葉が出始めた頃で、たまたまチャンスがあり、他社で非常に苦戦していた部品作りを新しい仕事として受注しました。非常に難しく、だれもやりたがらないような仕事でしたが、その分、単価が高

いこともあり、引き受けることにしました。我々が引き受ける前には、頻繁に不具合が出て、発注元から呼び出されることが多かったそうなのですが、私たちが引き受けてからは一度も呼び出されることはありませんでした。その成功をふまえ、他の部品にもひろがっていきました。また、得意先から品質優良賞をいただき、私たちのものづくりに対する力を評価いただくことにつながりました。

一 事業環境はいかがでしょうか

二宮 英樹氏 1つの転機となった複雑な部品作りの受注でしたが、その時に製造していたものがオートマチックトランスミッションに油を供給するためのポンプと、ターボチャージャーの部品でした。当時、日本製のオートマチックトランスミッションは非常に品質が良く、世界中にどんどん拡大しており、当社も特に積極的な営業をせずとも、仕事は入ってくる状態が続いていました。

ターボチャージャーは、こちらも非常に製造が難しい部品で、日本でも対応できる会社は限られている部品でした。海外ではハイブリッドへの対抗手段として、ダウンサイジングターボが急速に発展し、国内より需要が高まっている状況で、せっかく身につけた技術、ノウハウでしたので、ISOやIATFなども取得し、積極的に海外メーカーなどへ拡販していきました。ヨーロッパや東南アジアではAT車の普及がだいたい半分程度でしたので、まだブルーオーシャンが広がっており、すごく将来性の高いビジネスになりました。

現在は少し潮目が変わってきて、ヨーロッパではディーゼル車の不正やカーボンニュートラルなどもあり、自動車はEV化へのシフトが加速しています。主要なマーケットがあった中国では、日本車もドイツ車も締め出され、東南アジアでも徐々に日本車のシェアが落ちていきます。もともとEV車はエンジン車より部品数が少なく、また汎用化が進むことで1次下請け以下の仕事は限定されていくため、未来にむけた新たな計画を進めているような状況です。

■ ニノミヤが製造する部品(一部抜粋)



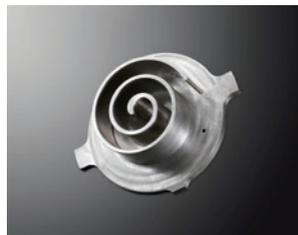
自動車用トランスミッション部品



自動車用過給機部品



産業機械向け部品(コンプレッサー部品等)



冷蔵・冷凍コンテナ用エアコン部品

— 独自の強みはどういった部分にありますか

二宮 慎二氏 過酷な鋳造現場での作業負担の軽減や再現性の高い品質を保つために機械化を進めています。鋳型の中に溶かした鉄を流し込んで製品を作るという工程上、どうしても品質にばらつきが出ます。そのため、電気炉などを導入し、流し込む鉄の温度といったあらゆるものをデータ化～管理するなど、できることから一つずつ手掛けています。手前味噌ですが、こうした改革を積極的に取り入れているところが自社の強みになっていると考えています。

二宮 英樹氏 例えば、2000年の3月9日に作ったAという製品は1キロ何秒のスピードで鉄を流し込んだかまでデータが残っており、機械から毎日検出されるデータを全てサーバーで集約し、品質改善や生産性の向上に役立てています。こうした取り組みは、私たちのような鋳造の事業体で実施している会社は非常に少ないのではと思います。製造だけではなく、品質管理では、検査工程での不具合データのリアルタイム収集による製造条件へのフィードバックや在庫管理では自動倉庫等の仕掛品を含めた在庫低減にデータを活用。こうした改善にデータ活用を行っています。

また、目標管理の仕組みから3年間の事業計画を策定しています。めざす姿を設定し、1年ごとに積み上げていきますが、この目標に対してどういう結果になっているのか、毎日、毎週、全部署で、私たち役員も参加し、全員で情報を共有しています。これらを可能にするためには、月次決算の精度であり、毎月の原材料～仕掛品～完成品の棚卸し等の工数にかかる作業が欠かせません。こうした作業を毎月継続するためにも、データ活用による棚卸し工数低減が必要となっています。目標に対する進捗を全社員と共有し、年度の目標利益が達成できれば、社員に再配分しますので、社員一人ひとりのモチベーション向上にも効果があるかと思っています。



二宮 慎二氏(左) 二宮 英樹氏(右)

— 働く環境や設備などはいかがでしょう

二宮 英樹氏 社屋や工場の建て替えの際には、女性が働きやすい職場というのも意識して、さまざまなものを取り入れました。例えば、工場の2階部分では断熱材などの内装を加え、大型の空調装置を入れて、快適な気温の中で作業ができるようにしています。その他にも、建物自体を禁煙にしたり、女性の休憩するエリアを食堂内で確保したり、可能な限り配慮しました。あとはセキュリティ面ですね。当時、マイナンバー制が導入されたということもあり、機密保持の観点からも、施設の入り口から部屋ごとに静脈認証システムを導入し、すべての開錠データを記録しています。女性専用の更衣室・休憩室・シャワールームには、登録した女性しか入室できない様になっていますので、安心して利用してもらっているのではないかなと思います。

中間管理職を含めた人材育成に課題

— 弊社のコンサルティングを導入する前に、どのような課題をお持ちだったのでしょうか

二宮 英樹氏 目標管理の経営自体は当初から自分たちで運営していましたが、なかなか人が育っていかない。特に中間管理職の育成が大きな課題となっていました。能力、資質のある人材を年齢関係なく登用していましたが、管理職として優秀かどうかというのは、その後の教育や経験、また本人の成長によっても変わると思います。作業者として優秀だった人材でも、なかなか管理職としては力が発揮できていないのを感じていました。

二宮 慎二氏 目標管理を始めた時に、役員以下、各ポジションにおける役割を明文化していたつもりですが、なかなかそれが伝わらない。あるいは伝わっているかもしれないけれど、行動が見えてこないというのがコンサルティングをお願いする一番初めのきっかけだったと思います。

自分たちに足りない部分は 外部の力を借りるべきと判断

— コンサルティング導入の決め手はいかがでしょう

二宮 英樹氏 私は経営者ではありますが、人を育てることを専門にしているわけではなく、これまでも自分の経験

の中から取り組んできましたが、やはり人材育成というのは、きちんと教育を受けた専門の方に実施いただいた方が効率的ですし、見て覚えるといった時代ではありませんので、外部から吸収した方が良いのではという話になりました。そうした中、テクノ経営さんのセミナーを常務が受講し、本人も人材育成がなかなかうまくいかない、自分の思いが伝わっていないということで、セミナーの内容は非常に響くものがあったそうです。他にも外部のアドバイザーは活用していますが、テクノ経営さんは製造に強く、やはり一番難しい部分をお願いできればという話になりました。続けてお願いしている中で、中間管理層やチームリーダー、若手など、私たちが指導するよりかは、格段にモチベーションが上がっていると思います。

自社の現状をいち早く理解してもらうことや 管理職に仕事を任す難しさに直面

— コンサルティングを導入された後はいかがでしたか

二宮 英樹氏 私たちよりも、手島さんがすごく苦労されたと思いますよ。さまざまなことをお願いする中で有効に活躍いただきたいですし、効果を早く出したいと考えていましたので、私たちが感じている現状や内部の実態などを早く理解して欲しいと思っていました。活動を進めていく中で、指導を受ける社員の側には、言われたことを自分はしっかりやっているという思いがあります。我々としては、言われたことを自分がやるだけでなく、方針を理解し、部下を巻き込んで展開して欲しいという思いがあり、手島さんも間に挟まれてすごく大変だったと思います。中間管理職の役割としては、自分ではなく、部下にしてもらうべき業務というのがあり、それこそがマネジメントになるのですが、そういった階層別にやるべき仕事を理解させるというところが難しく、手島さんにもその実態を分かっていたかくの時間がかかり、ここが一番苦労した点だと思いますね。

二宮 慎二氏 製造した製品の不具合というのはゼロではありませんので、任せたい気持ちはあるけれど、損失を最小限に抑えるため、スピーディーに対処しなければならない場面もあります。こうした時に、やはり経験しなければ人は育ちませんから、任せなければいけないと思う反面、どこまで任せるべきなのかと迷いが生じてしまいます。そのさじ加減が非常に難しく、場合によってはすぐに手を打

たないといけない事象がありますので、その取捨選択が難しいと日々感じています。



意識と行動が変化した中間管理層 社員のモチベーション向上を実感

— コンサルティング導入の成果をどのように実感されていますか

二宮 英樹氏 全部署における管理指標などの数値に関し、毎週会議を行っています。最終的には会社の売上と経常利益が目標値になりますが、それを達成するための生産指標や品質、そういった指標は全て年間で設定しており、当然月次でも数字を負うことになります。その数字に対して、どのように責任を果たしたのか、指標に対する成果と良くない成果だった場合にはどのように対策をするのかといった打ち合わせを行います。ミドルクラスのマネージャーが一番嫌な会議だと思います。ただ、今はもう自分たちが負うべき数字を理解し、それを背負って毎週の会議に出席し、必ず手ぶらでは来なくなりましたし、それぞれの部門の責任者たちでまわすようになりつつあります。そこは大きな成果につながっていると感じますし、究極は私たち役員が出席しなくてもいいような状況まで高めていきたいと思っています。

二宮 慎二氏 現場の、特にリーダーになっていただいている方というのは技能が優れているので役職になっている方が多く、職場のマネジメントという部分では私たちも教育をしっかりとできずにいました。そのため、なぜ役職者なのに部下の面倒を見ないのか、2Sや5Sが行き届いていなければ、なぜ自分事として対応しないのかといった思いを強く感じていました。そうした中で今回の活動が開始し、まずは自分事にしてもらうための気づき改善を実施し

ました。以前までは「設備のここが壊れている」とだけ指摘することが多かったのですが、まずは自分たちでできることを改善テーマに継続することで、自我が芽生え、自分事として考えられるように成長したと実感しています。会社全体で集まって成果発表をする場面では、胸を張って発表してくれるようになり、気持ちの面でも非常にモチベーションが向上しているのを感じ、コンサルティングを導入して良かったと思っています。

次代への承継を見据え、更なる成長と新しい領域へチャレンジしていく

— 今後の課題や目標をお聞かせください

二宮 英樹氏 2024年10月から、また新たな3年の事業計画が始まります。これまでの自動車関連での売上はもちろん、それ以外の分野を倍増していこうということで、新たな設備投資などに取り組んでいきます。安定して恒久的に

働ける職場を築いていくということは、私たち第3世代がやらなければいけないことで、兄弟でも話をしていますが、次の世代へ引き継ぐには生産設備だけ買えばいいということではありませんから。やはり、そこには人材も必要ですし、新しいお客様を創出していくことも必要です。その中で次世代に託す部分と、私たちがやるべきことをきちんと線引きして、これからの3年間でその準備を行い、新しい世代の社長が来た時にはすぐ活躍できるようなインフラを構築する、それが今一番やらなければいけない仕事と捉えて、進めています。



PERSON INTERVIEWED

株式会社ニノミヤ

代表取締役社長 二宮 英樹氏

専務取締役 工場長 二宮 慎二氏



二宮 英樹氏



二宮 慎二氏

COMPANY DATA

社名 株式会社ニノミヤ

代表者 代表取締役社長 二宮 英樹

創立 1946年7月

所在地 愛知県西尾市横手町川東新田17-1

事業内容 鋳造部品製造、MC.NC.切削加工



CONSULTANT PROFILE

株式会社テクノ経営総合研究所 手島 静雄

自動車部品メーカーにて、現場改善の実践を経て、製造管理及び品質管理に従事し、収益向上への数々のミッションに携わる。工場運営マネジメント及び生産現場での徹底したコストダウンの実践・指導経験を活かして現職に就き、あらゆる業種のクライアントを指導中。高い実績を上げ続けている。



STAFF
COLUMN

～ Survive the Change ～

変化の激しい現代を生き抜く



代表取締役社長
二宮 英樹氏

情報収集において、インターネットや新聞、テレビでは知り得ない情報をいかにしてお客様や他の経営者の方々から得るか、ここがやはりトップマネジメントというか自分がやらなければいけない一番大きな部分だと思います。また、自分たちがやりたいと思った時にアクセルを踏める状態、つまり金融機関やお客様のトップとのコミュニケーションをいかにうまく行うのか。そのために必要なものとして、私たちが何を考え、どういう方向を向いているのかといったものを決算書として発信していますので、こうしたバックアップ体制と本当のリアルな情報を入手すること、そこはすごく、変化が激しいからこそ、特に重要だと考えています。あとは、従業員の話を聴くという力、これをもっと身につけなければいけない。あるいは、従業員たちの成長を少し待つ、見守るということですね。社員とのコミュニケーションは本当に大切ですので、こうした部分は必要なことだと感じています。

どのような状況になっても、やはり働いていただける社員の皆さんがいて、はじめて会社が成り立つと思います。階層教育など、現在はいろいろな取り組みにチャレンジしていますが、働いていて「この会社において良かった」「今の仕事にやりがいを感じる」など、そういった声が聞こえるような職場づくりをめざしていきたいですね。そのためには、厳しいことや責任を負う上で辛いこともあるとは思いますが、やはり達成した時のやりがいというのは、中間管理層やリーダーだけではなく、現場の作業員の方にも感じていただきたい。シニアのパートで勤務いただいている方や海外の方もいますので、そういった皆さん一人ひとりが自分のやるべきことや責任、そしてやりがいが生み出せるように、所属している意義を感じられるように、そんな職場づくりをめざしていく、それが一番大事ではないかなと思います。



専務取締役 工場長
二宮 慎二氏

左から
専務取締役 工場長 二宮 慎二氏
代表取締役社長 二宮 英樹氏
常務取締役 営業部長 二宮 暁彦氏



タイ人従業員の意識改革と未来への成長をめざして

143%の労働生産性向上や 労働災害の軽減に貢献

Thai Foods International Co., Ltd.

FOREWORD

糖類やたんぱく質を分解吸収して発酵し、その過程でアルコールや炭酸ガスを生み出す酵母。古くからビールやワインといったお酒の醸造などに使われてきたが、酵母という微生物が関わっていると最初に発見されたのは17世紀、その後、1800年代後半にフランスの研究者ルイ・パスツールによって、発酵が微生物の営みによるものだと証明された。現代ではパンやビール、ワイン、味噌、醤油といった食品分野をはじめ、インスリンやワクチンといった医薬品の製造、石油の代替となり得るバイオ燃料、肥料や土壌改良など、多彩な分野で活用されている。

Thai Foods International Co., Ltd. (TFI) は、1988年にグルタミン酸生産を目的に設立され、母体となる日系企業が移り変わりながら、現在はJTグループである富士食品工業株式会社の海外生産工場として、世界レベルの酵母エキスを始め、乾燥酵母パウダーや魚介エキス等の製造、販売を行っている。

コロナ禍をはじめ、世界の状況が大きく変化していく中、タイという国における独特の文化や意識の違いから起こるセクショナリズムや人材育成に大きな課題を感じていた。こうした問題を解決し、変化の激しい時代に対応すべく導入された同社の活動について代表取締役社長 長澤 淳 氏、工務部付部長 桑本 武史 氏からお話を伺った。

独自性のある世界レベルの発酵エキスを製造

— 御社の歴史や事業内容についてお聞かせください

長澤氏 1988年10月にグルタミン酸生産を目的に設立しています。工業団地とかではなく、もともとタイで稼働していた製糖会社の工場跡地を購入しまして、そこにグルタミン酸発酵設備を入れて、1990年に生産を開始しています。1998年まではこちらでアミノ酸発酵によるグルタミン酸を生成し、結晶化したものを100%日本に輸出していました。1999年には事業譲渡によってJTグループの一員となり、2003年には完全子会社化され、この時

から次世代の主力製品となる酵母エキスの生産を開始しました。また、2001年からは魚介系エキスの製造も始めています。

それまで製造していたグルタミン酸ナトリウムは、日本の市場において化学調味料と呼ばれており一部の方に忌避されていました。そこで天然系の素材にシフトすべく、酵母エキスの生産を2003年から開始しました。その後、2005年には今でも主力製品である高核酸酵母エキス「パーテックスIG20」という製品を上市しまして、それ以降、世界中に販売しています。

2008年に、JTの中で食品事業部の再編成があり、テーブルマークグループ(旧・加ト吉)の一員となっています。

同じく2008年、富士食品工業株式会社がテーブルマークのグループ会社となりまして、以降、TFI製品の販売は富士食品工業株式会社が担当し、日本国内および欧米や東南アジア、インドなど、世界各地に販売し、タイ国内の販売だけはTFI独自で行っているという状況で、2014年には酵母培養技術を使って、飼料・ペットフード用の乾燥酵母パウダーの生産も開始し、2019年には富士食品工業株式会社の完全子会社となっております。

一 なぜタイに工場を設置されたのでしょうか

長澤氏 我々がタイに工場を設置した理由は、生き物である酵母の培養に必要な炭素源=糖源の入手が容易である点にあります。収穫したサトウキビから粗糖を作り、上白糖へと精製していきませんが、この粗糖を精製する中で最後に結晶化できなくなるほど濃くなったものを糖蜜、モラセスと呼んでいます。タイは世界4位の砂糖産出国で、国内で大量の糖蜜が生産されているため、我々はそれを製糖会社から購入し、酵母の培養に活用しています。ただ、糖蜜だけでは不純物が多いため、同様にタイ国内でたくさん生産されているキャッサバ芋から取ったタピオカスターチを糖化したシロップ等も利用しています。こうした背景があり、タイ国内で製造を続けています。

また、酵母を培養～製品化した後には大量の培養上清、上澄みが発生するのですが、BOD（生物化学的酸素要求量）がとんでもなく高く、排水処理などでは対応できないため、濃縮して土壌改良剤や液体肥料としてサトウキビ畑に還元しています。サトウキビから製糖工場が粗糖と糖蜜を作り、我々は糖蜜から酵母を培養し、さらには再びサトウキビ畑へ戻す、こうしたリサイクルシステムにも取り組んでいます。

一 工場はどのような認証を受けていますか

長澤氏 食品を扱う会社ですので、世界へ向けて販売していくためには、さまざまな国際認証を取得しておかなければ、ビジネスができません。当社は、品質関連のISO9001と環境関連でISO14001、食の安全、フードディフェンスのFSSC22000、あとはアメリカ向けに輸出する際に必要なGMP（適正製造規範）とHACCP（ハサップ／危害要因分析重要管理点）。また、イスラム教徒向けの規格であるHALAL（ハラール）、ユダヤ教徒向けのKOSHER（コーシャ）を取得しています。魚介系エキスだけはKOSHER（コーシャ）の取得が難しく、取れていませんが、必要な認証は

全て取得しています。

一 独自の強みはどういった部分にありますか

長澤氏 酵母をはじめとする、各種微生物培養に対する累積してきた経験と技術、またそれを活用した製品開発に強みがあります。酵母エキスの分野では、世界的には中国のエンジェル・イースト社、ヨーロッパのバイオスプリンガー社などが有名で、我々は後発となります。そのため、高機能品に特化した開発と生産を行っています。主力製品のパーテックスIG20は高核酸、旨味成分の核酸であるIMP（イノシン酸二ナトリウム）とGMP（グアニル酸二ナトリウム）の水和物を約20%含有している酵母エキスであり、天然由来の旨味成分である核酸を高含有した天然調味料です。その他にも酵母が生成した天然由来グルタミン酸ナトリウムを高含有した酵母エキスHIMAX GLや、魚介系の旨味となるコハク酸ナトリウムを高含有したHIMAX SAという製品も近年、上市しています。もともと日本に於いてパン酵母を開発・生産しており、遺伝子操作技術に頼らない古典的手法にて独自の酵母菌株を育種し、特徴ある製品を生み出すというところが当社の強みとなります。

酵母の育種は植物の育種とは異なり世代交代期間が短いため、比較的、短時間で効率よく育種、品種改良ができます。ただし、交雑して得られる新しい品種は数千、数万、数億という種類になりますので、その中から目的の性質を持ったものをセレクトする、スクリーニングと呼ばれる技術が一番重要となります。当社における最大の技術は、独自に専用の菌株を品種改良し、製品ごとにより特徴ある酵母の菌株を生み出し、保有している点にあり、それこそが最大の強みであると思っています。



タイ工場 入口外観

— タイ国内の状況や事業環境はいかがでしょうか

長澤氏 コロナ禍の中が一番厳しい状況でしたが、各種原材料やエネルギーコストの値上がり、この影響が大きいですね。2022～2023年くらいから急激に製造コストも上昇しています。去年はエルニーニョ現象の影響で雨が少なく、気温が一気に上昇したため、タイ国内におけるサトウキビの収穫量が大幅に減少しました。年に一回しか収穫時期がないため、今年使用している糖蜜は昨年収穫したサトウキビから精製されたものですが、過去最高レベルまで価格が高騰しています。

また、国際的にステンレスや鉄といった金属価格が上昇していますので、設備投資コストも増加しています。一昔前までは、タイは非常に物価が安く、観光や衣食住でもその恩恵を受けられました。最近ではそうでもなく、下手をすれば日本より物価が上昇していますね。

いかにしてタイ人の意識改革や改善活動を進めるかが課題

— 弊社のコンサルティングを導入する前に、どのような課題をお持ちだったのでしょうか

長澤氏 恐らくタイで会社経営をされているどこの日系企業でも同じような課題を抱えているとは思いますが、セクショナリズムや人材育成といった点が挙げられます。タイ人は、自分の仕事はきちんこなしてくれますが、それ以外のことは同じ部署内でも対応しません。部署が違えば、全く協力しないということも当然あります。

また、日本人が技術などを指導しても、指導を受けた人が独占し、部下や後輩には伝わっていかない傾向があります。日本と比べると人件費も安価なため、当たり前という話もありますが、やはり非常に労働効率が悪いというのが大きな問題でした。



長澤 淳氏

桑本 武史氏

桑本氏 日本ではゴミを分別すると思いますが、タイでは分別しません。タイではゴミを分別する役割の人がいて、だからそれはその人の仕事だというのが理由です。文化や国民性の違いになりますが、タイ人全体の傾向として、やはり縦割りというか、なぜ他の人の仕事をしなければいけないのかといった傾向が強いですね。例えば、包装工程の作業者は包装作業だけを行うため前工程が終わるまで他の作業を手伝わずに待っているだけで無駄な空き時間が非常に多い状況でした。

社内でもタイ人マネージャーを中心に効率化活動を実施していましたが、待ち時間を有効に使うという考え方自体が我々の説明ではなかなか理解してもらえませんでした。そういった基本的な意識改革が難しく、コンサルティングしてもらおうという方向になりました。

5Sをはじめ、製造現場のあるべき姿や現場総合力、組織力の強化をめざして

— 1日工場診断のご印象やコンサルティング導入の決め手はいかがでしょうか

長澤氏 もともと、富士食品工業株式会社の静岡金谷工場テクノ経営さんのコンサルティングを導入しており、そこからつながりができたという背景があります。実際に現場を見ていただいた1日工場診断では、5Sの部分ですね。タイ人と日本人とでは、整理整頓のレベルという感覚が違って、タイ人の従業員が「もう整理整頓できている」という状態だったとしても、日本人から見ると全然できていない。以前から社内でもクオリティパトロールやセーフティパトロールという形で実施していましたが、社内の人間や上司が指摘しても、あまり聞き入れてくれませんでした。タイ人は権威主義的なところもあり、そういった部分も含めて、外部のコンサルタントからの指摘は効果がありました。

私たちはタイ語をそこまで話せないため、タイ人と仕事上の重要な話をする際は英語となりますが、お互いに母国語ではない言語でコミュニケーションをとるため、やはりなかなか伝わりきらない。その点、テクノ経営さんのコンサルティングでは、タイ人の通訳者に同行いただき、ちゃんとタイ語で説明いただけますので、しっかりと意図を理解してもらえ、素直に聞いてもらえます。あとは、タイ人は座学が好きというか、先生と呼ばれるような立場の人に話をしてもらうことに意外と価値を見出します。日本人はどちらかと

例えば、OJTなど実地で学ぶ感じですが、タイ人はやはり座学でないと学んだ気がしないという部分はあるようです。

新型コロナウイルスの感染拡大で シャットダウン状態の中、なんとか活動を継続

— コンサルティングを導入された後はいかがでしたか

桑本氏 最初は製造部門のSPD（スプレードライ）というセクションで導入しました。100名程度と一番人数が多く、まずは1つのところから始めてみようということでコンサルティングをスタートしていただきました。それから2年程で工場全体のセクションへ展開していくことになったのですが、それがちょうど2020年頃。その後は新型コロナウイルスの感染拡大でシャットダウン状態になってしまい……。この時が一番大変でしたね。新しい展開が始まっているにも関わらず、当然工場に来てもらうことはできませんでした。そのため、ウェブをつなぎながらデータを送り、その後でまたデータを送ってもらってと、なんとか工夫して乗り切りました。

— コンサルティングを継続する中で工夫された点や意識していたことはありますか

桑本氏 日本人でも同じだとは思いますが、余計な仕事は増やしたくはないですね。しかし、効率を上げるためには今まで実施しなくてよかったものに取り組んでいかないといけない。日本ではそれが業務上の指示であれば従ってくれるとは思いますが、タイでは「参加したくない」と言えば、もう参加しないとといったケースも発生します。同じ給料でもっと仕事の楽なところがあれば、すぐに転職してしまいます。こういった部分は日本とは違い、苦勞しました。ですので、やはりタイ人のマネージャーたちが興味を持って現状を把握し、率先して取り組んでもらう必要があります。日本人はあくまでサポートで、できるだけタイ人同士で推進していく。ここが大きなポイントかなと思います。

ある程度進めば、タイ人も結構理解してくれますが、そこまで進展させるのが難しい部分でもあります。

労働生産性が約3～4割も向上、 また労災防止でも大きな効果を発揮

— コンサルティング導入の成果をどのように実感されていますか

長澤氏 マルチスキルのシステムを考案していただき、スキルアップしている従業員も増えてきています。結果的に、これまでは無かったようなセクション間の人員補助などが実施されつつあります。また、工場の稼働が停止している際に床掃除を行ったり、ペンキを塗ったりと専門外の作業にも取り組んでもらい、徐々に意識が変わってきていると感じます。ビジネス環境的に厳しい中、できるだけ固定費を抑えたいところ、ピーク時と比較して9%程度、人員が減少しても生産を継続できているのは、コンサルティングの効果が発揮されていると思います。

また、労災の発生件数はここ2、3年でかなり改善しており、今年は休業災害も、非休業災害もすべてゼロとなっています。休業災害に関しては1,000日、ほぼ3年発生していない状態です。こちらも大きな成果であると捉えていますね。

桑本氏 コンサルティング導入前の2017年比で2018年は116%、2019年は124%、2020年は125%、2021年は143%、2023年は137%と、おおむね30～40%前後、生産性が向上しています。また、生産量は毎年増加していますが、総労働時間は2019年から減少を続けています。こうした部分でもコンサルティングの効果が表れているかなと思います。5Sが改善されて、工場内もだいぶキレイになってきています。全員が全員というわけにはいきませんが、徐々にタイ人の意識も変わってきて、自分たちではこれ以上できないというレベルまで改革が進むと、他のセクションへ働きかけてくれるようになりました。こうした部分の変化も大きいと感じます。



活動の安定化と、新たな技術や 開発へチャレンジしていく

— 今後の課題や目標をお聞かせください

長澤氏 コンサルティングの契約が終了し、すぐに活動が廃れてしまっは困りますので、まずは新たに導入したマルチスキルシステム、これを継続するためのルールやメンテナンスに努めたい。その中で、活動に携わっているタイ人のマネージャー職を中心にプロジェクトチームを新たに構成し、自分たちでも管理とメンテナンスが実施できるよう、協力して作り上げていただいたシステムをより発展させていきたいと思います。

中長期的には、さまざまな事業環境の変化に対応していくため、独自生産技術の開発や日本本社と協力し、新しい事業分野へもチャレンジしていきたいですね。



コンサルティング風景

PERSON INTERVIEWED

Thai Foods International Co., Ltd.

代表取締役社長 長澤 淳氏

工務部付部長 桑本 武史氏



長澤 淳氏



桑本 武史氏

COMPANY DATA

社 名 Thai Foods International Co., Ltd.

代 表 者 代表取締役社長 長澤 淳

設 立 1988年10月

所 在 地 18, Moo 5, Suchart Pattana Road, Tambol Bangsaipa, Amphur Banglen, Nakkon Pathom Province 73130
Thailand

事業内容 酵母エキス、乾燥酵母パウダー、魚介エキス等の製造販売



CONSULTANT PROFILE

Techno Management Consulting (Thailand) Co.,Ltd. 本田 和樹

医療機器部品メーカーにて製造、品質管理、品質保証に至る幅広い現場管理に従事。4年もの海外勤務ではAGM（アシスタントジェネラルマネージャー）兼QMR（品質管理責任者）として現地作業者を統率し、医療機器新規アイテムの立ち上げから品質管理システムの構築、量産管理までを担当。新規第一線で活躍するコンサルタントとして現場の活性化による品質、安全、生産性の向上に強みを持っている。



STAFF COLUMN

～ Survive the Change ～ 変化の激しい現代を生き抜く



代表取締役社長
長澤 淳氏

酵母エキスにおいては、中国メーカーが一気に市場を伸ばしています。私たちが開発している特殊な製品も、徐々にコモディティ化が進むのは間違いないです。そういった中で当然、市場価格もどんどん下がってくると想定されます。より低コストで良い製品を作れるようにしていかなければ、生き残っていきません。会社が存続し、継続可能な利益を確保するため、技術的なアプローチ、チャレンジを続けることで、製造コストを下げていく。原材料の高騰などもカバーできるくらいの生産技術を開発していくことが1つのテーマかなと考えています。

また、当社の保有する微生物育種、培養・発酵技術をベースに新たな高付加価値製品を生み出していかなければ長期的な成長は期待できません。日本本社と連携を取りつつ新規分野への展開なども視野に入れながら、今後も取り組んでいきたいと思っています。

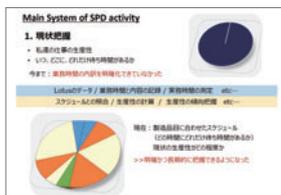


人事チームによる従業員健康促進活動

タイにおける人件費はだいぶ上がってきています。また、急速に少子高齢化が進んでおり、人財を集めることが非常に難しくなっています。こうした中、在籍している人財をいかに成長させていくのかというのをまず一番に取り組まなければなりません。競争力をつけるためには、やはり人が最も大切な要素と捉えていますので、いかにしてタイ人の従業員にやる気を持ってもらい、能力を伸ばしていくのか。そのためには、タイ人マネージャーがきちんと部下や後輩の仕事ぶりを褒めるとか、労働災害の軽減といった働きやすい職場環境の構築などが必須となります。日本人が指導するのではなく、タイ人同士で切磋琢磨し、改善を進めていけるような形ができれば一番いいと思いますので、あくまで日本人の現地駐在員はその手助けをするくらいに考えて、タイ人で会社を支えて、成長させていくような姿をめざしたいですね。



工務部付部長
桑本 武史氏



日本人専任の発表資料 (2019年)

変革への第一歩がここにある

テクノ経営総合研究所の変革支援ツール

経営革新セミナー

テクノ技術セミナー

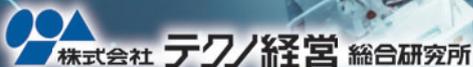
情報誌「ASAP」

Powered by VPM®



経営視点で現場を企業の成長エンジンに変える。
「VPM®」は人の意識と行動を変革し、企業価値の向上を図る、
テクノ経営総合研究所独自のコンサルティング・メソッドです。

1980年9月設立
4,500件以上のコンサルティング指導実績



2019年2月設立
デジタル領域での新サービスを提供



4,500件以上の現場から得た「知」の集積を貴社の改革に

テクノ経営総合研究所では1980年の創業以来、国内外で約4,500件以上の指導実績があります。

これらの現場から得た貴重な情報や経験をもとにした各種セミナー、
最新の改善活動をレポートする情報誌の提供等により、企業変革の第一歩を支援します。

経営革新セミナー

対象：経営者、マネジメント層

絶賛開催中

企業価値最大化に向けた変革のアイデア

経営革新に取り組まれている経営者・マネジメント層の方を対象とする「経営革新セミナー」は、弊社コンサルタントが講師を務め、経営トレンドに沿ったテーマ設定で、現場起点での企業価値最大化に向けたヒントやアイデアが濃縮されたセミナーです。

詳しくはこちらへ <https://www.tmng.co.jp/seminar/>



テクノ技術セミナー

対象：生産・技術部門ご担当者

絶賛開催中

ものづくり現場の課題解決に実践的ヒント

他社との明確な差別化が図れる革新的な製品開発力や、顧客の要求に対して確実に応えられる生産技術力への要請が高まる中、ものづくりのエキスパートがそのノウハウをあますことなく提供する「テクノ技術セミナー」は、明日から現場で実践できるセミナーです。

詳しくはこちらへ <https://www.tmng.co.jp/seminar/seminarlist/?skbn=3>



情報誌「ASAP」

対象：改善活動ご担当者

無料配布

最新の改善活動現場をレポート

ものづくり現場のさまざまな課題に対する企業の先進的な取組みをケーススタディとして紹介。改善活動の導入を検討中のご担当者に参考となる情報を提供しています。

詳しくはこちらへ <https://www.tmng.co.jp/asap/>



セミナーのお問合せ、
ASAP購読のお申し込み先

フリーダイヤル

0120-35-34-35 [平日9:00~17:00]

◎お掛け間違いに、ご注意ください◎一部のIP電話などつながらない場合は、06-6910-0861(有料)へお掛けください。

製造業の未来を変えていく

私たちとともに、製造業の未来を変えていく仲間を募集しています。

募集職種

 現場改善コンサルタント  コンサルティング営業職

私たちが手掛けるのは、製造業に特化したコンサルティング事業。
モノづくり企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、当社独自の改善・
改革手法「VPM®」を強みにあらゆる角度からアプローチ。
現場や意識を変え、そして経営成果へとつなげていくために。
製造業の未来を、私たちとともに変えていこう。

VPM® … Value Producing Management

国内トップクラスの製造業コンサルティングファーム テクノ経営総合研究所

独立系コンサルティング会社
製造業部門 No.1

創業45年
4,500件以上の指導実績

海外の活躍フィールド
世界11ヵ国

生産性向上 | リードタイム短縮 | 少人化 | 活人化 | 在庫削減 | 品質向上 | 不良低減 | 人材育成
製品設計改善 | 開発プロジェクト改善 | 総合収益改善 | 物流コストダウン | 歩留り向上 | DX推進



まずは会社説明会へご参加ください

※詳しくはQRコードからご確認ください。

 ものづくりの原点に革新を
株式会社 **テクノ経営** 総合研究所

— 新しいフィールドがここにある —



現状を知り
未来を変える
ための出発点

テクノ経営の 1日工場診断

＼お気軽にご相談ください／

フリーダイヤル

 0120-35-34-35

◎お掛け間違いに、ご注意ください◎一部のIP電話などつながらない場合は、06-6910-0861 (有料)へお掛けください。

ものづくりの現場を
専任のコンサルタントが
プロの目で徹底診断

現状の人員・設備を前提に、いかにして将来的な収益へと結びつけるか。
テクノ経営の工場診断は、客観的かつ数字に基づいた具体的な方法を、
1日の工場診断をもとにご提案する制度です。

現在、抱えている
問題・課題



具体的な
解決策と進め方



目指す姿
ありたい姿

 株式会社 テクノ経営 総合研究所

〒102-0073 東京都千代田区九段北4-1-7(九段センタービル)
TEL: 03-3512-2601 FAX: 03-3262-0277 <https://www.tmnng.co.jp>

テクノ経営の1日工場診断、
さらに詳しい内容はこちらから。

https://www.tmnng.co.jp/about/#diagnosis_block



IS511298 / ISO (JIS Q) 27001

本誌についてのご意見、ご感想をお聞かせください。
E-mail: info@tmng.co.jp FAX: 06-6910-5897 ASAP編集部まで