

ISO に裏打ちされたトップダウンと全員参加

株式会社 三英

所在地：(本社) 千葉県流山市
(テーブル・テニス・ファクトリー事業所) 北海道足寄町
(上海三英体育器材有限公司 上海本部、上海工場) 中国上海市

設立年月：1962年7月

トップマネジメント：代表取締役社長 三浦 慎

資本金：9,600万円

売上高：25億5千万円(単独)

従業員数：(国内) 87名、(海外) 35名

主要業務：スポーツ用具・卓球台の設計、製造、据付け及び販売。公園施設・遊具の設計、製造、据付け、販売及び保守点検。太陽光発電設備等の構造物設置用スクリュー型鋼管杭の販売及び設置工事

適用規格：ISO 9001 (2000年2月認証取得)

ISO 14001 (2011年2月認証取得)

URL：<http://www.sanei-net.co.jp/index.htm1>

<企業の概要>

株式会社 三英の前身は、広葉樹材専門業者である松田材木店(1940年設立)である。同社は木材を卓球台メーカーに卸していたが、板が反らないつくり方の相談を受けているうちに、桂材を使用した天板用の特殊合板を考案して自ら製造を手掛けるようになり、自社工場(1957年千葉県流山市に設立)で製造した卓球台を販売するため、1962年に有限会社三英商会を設立した。その後1971年に株式会社に改組し、1988年に現社名とした。

同社は世界選手権で四度(1991年千葉、2000年大阪、2009年横浜、2014年東京)卓球台のオフィシャルサプライヤーとなり、オリンピックでも1992年バルセロナ、2016年リオデジャネイロに続き、2020年東京大会のオフィシャルサプライヤーが決定している。卓球台の他に、公園施設・遊具、スタジアムベンチ、フィットネスマシン等の製造・販売並びに構造物設置用スクリュー型鋼管杭の仕入販売や関連する工事も手掛けている。

事業拠点は本社、テーブル・テニス・ファクトリー事業所(以下、TTF事業所)、上海三英体育器材有限公司上海本部、上海工場(以下、上海三英)の4箇所である。TTF事業所は1992年に卓球台、バスケット板及び関連する運搬車・一輪車ラック等の体育用具を製造する100%子会社として設立され、2009年に統合された。上海三英は、日本市場の品質要求に適合した卓球台を生産するために1998年6月に設立した合併企業が前身で、2008年9月に合併を解消して100%出資となった。卓球台の他に公園施設・遊具の設計・製造及び販売を行っている。

< ISO と企業成長（導入時）>

株式会社 三英が ISO 9001 認証取得の準備を始めたのは、1999 年初頭である。プロセスアプローチによる社内システムの構築、仕事の標準化、履歴（記録に残す）の明確化、顧客満足度の推進等に役立てようという意図に加え、関連業界では ISO 認証取得企業が少なく、業界の先駆者になることを目指そうという社長の判断によるものである。ISO 推進事務局が設置され、専任のマネージャー1 名が管理責任者として選任された。同社は JIS 認定を受けた経験はあるものの、ISO とは何かを学ぶところから始める必要があったが、あえてコンサルタントを起用することはせず、管理責任者が自ら外部研修機関開催の内部監査員講習会や ISO 管理者講習会等に参加して、ISO を基礎から習得した。

1 年後の 2000 年 2 月に売上高の過半を占める公園施設・遊具に関わる事業について、ISO 9001 の認証を取得し、その 1 年後に認証範囲を全社に拡大した。時間を空けない全社展開で、また明確なトップダウンの意思決定の下、大きな抵抗を受けることもなく拡大できた。後の ISO 14001 の全社展開には 4 年ほどかけているが、まず環境負荷の最も大きい TTF 事業所の認証を 2011 年 2 月に取得し、活動実態を見据えた上で 2015 年に全社に展開している。良いとわかれば一気に進める社長の意向が反映されている。

元々トップダウンが明確な会社で導入前から目標管理を行っていたが、ISO 9001 を全社に展開したことにより、トップの年度目標、各事業部の年度目標と重点項目、管理職の方針展開、さらに一般職の目標展開へと全員参加で行う体制が確立した。さらに社長方針を毎日朝礼で唱和し、自社の MS が全員参加によるものであることを認識させた。これは現在も継続している。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

ISO 9001 初回認証以降 17 年が経過する間に、前項で述べた目標管理をはじめ ISO は経営の仕組みに完全に組み込まれた。顧客の信頼を裏切らないために、要求事項の明確化、関係部署への伝達、妥当性の確認、確実な納品等々、規格に則った手順を構築し、遵守する営業活動を実施している。顧客満足を意識したインフラ等の整備も実施してきた。事業部・事業所に配置されていた購買業務機能の統合、各地に分散していた卓球台製造部隊の統合、景観事業に係わる製造機能の関連会社への統合等、億単位の資源投入を実施してきた。いずれも、納品過程での遅延、破損事故等のないように、また大きな単位での 3 ム（「ムダ」、「ムラ」、「ムリ」）の排除を意識し、外部・内部環境の変化に対応した施策である。

代表製品である卓球台の国内市場シェアは OEM を含めると 7 割を超え、公園施設・遊具、スタジアムベンチ、フィットネスマシンに関する事業も順調に伸びている。当然のことながら、人、物、コスト等全ての面で顧客満足を得て、成し得たものであることを全員が自覚している。17 年を経て事業が拡大し、営業、設計、フロント（窓口業務）、購買等、必要に応じ合わせて 20 名以上が増員された。ただし会社の業績、製造組織の圧縮等で、一旦減少したこともあり決して平穏な道程であったわけではない。事業目的は増収増益を掲げ、その達成のために目標管理を行っているが、目標を数値化して表すことができるものと、スケ

ジュール管理のように数値化が難しいものがある。後者の場合、管理すべき項目を明示して、その達成度を5段階評価し、なるべく数字で見えるような運用を実施している。

上海三英をISO 9001 認証範囲に含めたのは、2012年4月である。中国に卓球台の生産拠点を置いた理由は、海外市場へ展開するためである。国内シェアが7割を超えている状況で事業拡大するには海外展開が不可欠であるが、日本の製造原価では受け入れてもらえないことを考慮しての海外立地であった。上海三英単独で中国の認証機関の認証を受ければ経費は低く抑えられるが、中国語の手順書に基づいて中国で認証を受け、中国流の物造りになってしまうことは避けたかった。上海三英の製品は、中国はもちろんのこと欧米の市場にも受け入れられるものでなければならず、日本のシステムで中国の工場を強化するために既存のQMSの中に取り込んだ。中国の工場であっても日本の品質管理で製品を作ることを目指し、品質に対する日本の考え方、作り方、管理の仕方が基準になっていなければならないとの方針で、一つのQMSとして運用している。

ISOの導入は、従業員の意識も変えてきた。顧客や協力会社から信頼される企業にならないといけないという自覚、社会的な責任を担っている企業の従業員であるとの自覚が芽生えつつある。また組織の運営に必要な資格と権限も明確になり、業務上の資格の重要性を自覚し、責任を持った仕事の進め方になりつつある。これらを人事制度、人事考課に反映させれば、さらに社員のモチベーションを高め、向上心も進むものと考えている。すでに上海三英では人事制度に反映させているので、国内でも今後制度化を進める予定である。

<認証機関の関わり>

過去の審査状況と取り巻く企業環境の変化について、認証機関の中で情報の共有化ができていることを毎回の審査で感じている。審査の過程で、QMSの運用実績を検証してもらい、その中でこうしたらもっと良くなるのではないかと、このような考え方で取り組んではどうか等の示唆によって改善の機会が示されることが多々ある。不適合に対する指摘は当然改善しなければならないし、「改善の機会」も原則的に採用しているが、示唆された提案を上手く活用して、レベルアップに役立っている。加えて、審査員とのやり取りの中で、自らアイデアが閃いて改善につなげた事例も多い。内部監査にも審査員の手法が参考になるので、活用するように心掛けている。審査員には、現場に入ってもらうだけでも良いが、作業者に質問してもらえとなお良いと伝えている。「審査報告書」は、自社に改善の機会を与えてくれる大事なアウトプットである。「審査報告書」の記述以外にも、審査中に同社の書記が取ったメモを審査記録として活用している。

審査の場を離れても、ISOを取り巻く環境の変化、動向、規格の改正作業状況等、認証機関からの情報はMSを運用する上で大いに役立っている。欲を言えば、自社のMSのレベルが、業界の中でどの位にあるのかがわかる情報や、秘密保持契約に触れない範囲で他社の参考事例が提供されることを期待している。

