



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」

受賞企業（1）

企業名：コマツ 栗津工場（コマツ、石川県小松市）
受賞部門：ものづくり CSR 貢献賞
テーマ：消費電力半減を切り口にしたダントツの生産改革と CSR 活動

◆受賞理由

1. 高い目標を掲げた新組立工場実現のために、関連するメンバー全てを結集させ、実際に実現した成果の大きさ、内容の高さと行動を伴った取り組み

老朽化した工場をリニューアルではなく新築することとし、建屋だけでなく新たな生産ラインの構築をも実現している。その新工場実現に際し、高い実現目標を具体的に掲げ、その実現のために、従業員はもとより地域、関連企業、大学等々幅広い方々の参画を引き出している。それまでに蓄積してきたノウハウはもとより、従来では踏み込まなかったであろう領域まで踏み込んで検討し実現している。一例として、車格が7倍異なる126機種を多品種少量かつフレキシブルに混流生産できる新ライン（クローラとホイールの2ライン）を構築するため、旧ラインでは制約条件が多く実現できなかった課題を全て俎上に挙げて検討し、課題を解決している。具体的には、組織を超えたプロジェクトチームを編成し、若手技術者に役割を持たせ「場」を作り、ベテランとのワイガヤ（朝会72回）やOB指導会を通じ、プロジェクト成果を確実にして来た。こうしたことを通しての技術の伝承や若手技術者の育成を実現している。

2. 新組立工場実現のために検討し実践した事項の発展とそれによる地域貢献

長い期間をかけ培ってきた技術、そして新組立工場建設で実現したことを進化させ、新たな地域事業へと発展させている。自社の事業そのものがCSRであるという認識のため、地域の特に農業・林業を意識した新たな事業の芽を育てることに寄与している。一例として、木質バイオマス発電システムで使用する木製チップを加工するために、ヨーロッパではなく、地元産の燃料用木製チップ加工機を新たに開発した。もちろん原料は地域の森林の間伐材が使われている。間伐材の処理に困っている日本林業にとって朗報であり、実際に森林の環境整備が推進され、6名の雇用創出につながっている。更に、循環型バイオシステムを地元企業と検討するに至っている。

《工場概要》

- ・主要事業：中・小型建設機械の製造
 - ①履带式建機（クローラ）（生産機種75機種）
 - ②タイヤ式建機（ホイール）（生産機種51機種）
- ・設立：1938年
- ・従業員数：1,400名（生産本部栗津工場のみ）
- ・所在地：石川県小松市符津町ツ23
- ・代表者：常務執行役員 栗津工場長 山下 修二 氏



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」
受賞企業（2）

企業名： DAIKIN INDUSTRIES (THAILAND) LTD. （ダイキン工業株式会社、タイ）
受賞部門： ファクトリーマネジメント賞
テーマ： 生産地から消費地へと変化を遂げるアセアン空調市場のニーズに対応する柔軟な商品供給能力の構築と、それを可能するローカル人材の育成と活躍の推進

◆受賞理由

1. PDS 研修と年間改善をリンクさせるという DIT 独自の取り組みによる、ローカルの自立化実現のマネジメント（PDS=Production of DAIKIN System）
ダイキングループのものづくりプログラムである PDS を活用し、毎年選抜した生産場のメンバー6～9名を日本に派遣する PDS 研修を実施し、帰国後現場復帰をさせず1年間毎月1テーマの改善に取り組んでいる。これら PDS 研修を中心とした改善活動は、年間約 100 テーマの改善実施に結びついている。
2. 工場マネジメントを醸成するコミュニケーションの工夫
トップが直接メンバーとやり取りする場を設け、定期的を実施し、コミュニケーションの醸成を図っている。経営数値はすべてオープンにしており、定期的に開催される「部課長懇親会」「層別懇親会」といった懇親会で積極的に現場の意見を取り入れる工夫がみられる。また、現場の困りごとにも相談できる環境づくりとそのための数々の委員会が設置されている。例えば、ローカル幹部による委員会として、福利厚生委員会、食堂委員会、バス委員会、レクリエーション員会、などが挙げられる。
3. アジア・オセアニアのマザー工場を意識した取り組み
アジア・オセアニア地域のマザー工場としての位置づけを担っており、各国市場の多様化に対応して、各地のニーズに特化した専用仕様の商品を積極的に開発する一方で、多品種化のデメリットを抑制するために、部品の標準化・部品点数の削減を積極的に行っている。また、DIT で取り組み実践してきた PDS をものづくりの基軸にしており、その適用による改善などをアジア・オセアニア地域の他の工場に展開し、積極的に研修生の受け入れをしており、この地域の全体レベルアップに注力している。

《会社概要》

- ・主要事業： 家庭用ならびに業務用空調機器の製造、販売
- ・設立： 1990年2月11日
- ・従業員数： 4,605人（2015年2月末時点）
- ・所在地： 700/11 MOO 1 AMATA NAKORN INDUSTRIAL ESTATE, BANGNA – TRAD RD., KM.57, TAMBOL KLONGTAMRU AMPHUR MUANG, CHONBURI 20000, THAILAND
- ・代表者： 取締役社長 平尾 浩一 氏



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」
受賞企業（3）

企業名： DENSO (THAILAND) CO., LTD （株式会社デンソー、タイ） 受賞部門： ファクトリーマネジメント賞 テーマ： 地域 No.1 モノづくりを目指したアジアマザー工場の実現

◆受賞理由

1. 全社一丸となって中期計画を策定、実現する仕組み
社長から出された方針に従い、中計を現地マネジャー中心に策定し、これを年度で末端、個人まで方針展開、目標展開することで、方針に従った各種改善活動を自律的に推進する仕組みがある。
2. 現地メンバーが中心となったアジア圏のマザー工場確立
アジア流のコンセプトとして「労務費に見合った半自動設備開発」をあげ、アジアマザーとして技術蓄積、横展開。さらに、現地メンバーのみでカンボジア工場の立ち上げを実施。
3. 全員参加のEF（Excellent Factory）活動で、目指す姿を着実に実現
目指す姿を「常に進化する現場」と明確に提示し、EF活動をとおして、日常的に従業員全員が目指す姿を実現するために、改善していく風土を作り上げている。
4. 刃具、治具や設備の開発・製造までを対象にした現地化推進
徹底したコストダウンのために、日本から調達する生産財コスト（刃具、治具、設備）までも抑制することを狙った活動。
5. 各種人材育成の場づくり
スキル基準に従って、個人別スキルロードマップにてまず目標を明確にし、育成計画を立案。
6. 全員参加での地域貢献活動を積極推進
地域の人々と環境対応活動を共有化するため「エコパーク」を現地メンバー中心に企画、設立、運営。また、障がい児の自立化支援センターを設立（WAFCAT）

《会社概要》

- ・主要事業：カーエアコンシステム、ラジエータなどの冷却用製品の開発・製造、オルタネータやスタータなどの電源供給・始動システム製品などの開発・製造、鍛造・鋳造部品及び設備・治工具、専用機部品の製造
- ・設立：1972年8月22日
- ・従業員数：5,392人（2015年1月時点）
- ・所在地：700/87 Mool, Amata Nakom Industrial Estate, Bangna-TradRD., KM57, Bankao, Pantong, Chonburi 20160, Thailand
- ・代表者：社長 飯田 康博 氏



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」
受賞企業（4）

企業名：東芝キャリア株式会社 富士工場（株式会社東芝、静岡県富士市）
受賞部門：ものづくり人材育成貢献賞
テーマ：IEを基軸としたグローバル人財育成

◆受賞理由

1. IEインストラクター専任化組織による人材育成とIE推進、定着化

東芝全社活動であるIEインストラクター認定制度を活用し、IEインストラクターを積極的に育成（毎年国内2～3名、海外1名程度）。また、それだけにとどまらず、社内へのIE定着を強く意識し、専任化組織体制を構築することで、社内へIEの成功体験を醸成。（IEインストラクターは専任化組織に4名、各部門に8人配置し、現場との融合も深めている）

2. 独自の人材育成体系を構築（広範囲に連鎖したカイレン道場）

損益に直結できる改善能力を現場リーダーに醸成するため、カイレン（＝改善が連鎖する）道場という教育システムを構築。（年8ラインがテーマ化）

3. 一般従業員向けカリキュラムの確立でIE推進を末端から活性化

カイレン道場と並行で、一般従業員向けにフレキシブル生産システムの意味をわかりやすく教育する、体験型プログラム構築（受注生産と見込み生産の違い演習、1個づくり演習など）により、思想を浸透。（海外でも展開）

4. SGA活動による改善マインド醸成

気づき提案（請負職場含む）、モノづくり新聞（毎月発行して各拠点の改善情報を共有する仕組み）による、改善マインド醸成。

5. 海外拠点立上げ支援時の改善を富士工場の現場改善へ逆輸入展開（リバース・イノベーション・プラス）

IEインストラクターによる、海外拠点へのIE教育、指導により、現地メンバーを育成。改革活動で得たノウハウを海外拠点ライン立ち上げに展開し、そこでさらに磨きこんだ生産性の高いラインの技術を、国内に逆輸入し、かつプラスαの改善を付加する活動で、改善力向上のサイクルを実現。

《会社概要》

- ・主要事業：業務用空調機、給湯機器、換気扇、冷凍機器、列車用空調機、コンプレッサの研究・開発・設計・製造
- ・設立：1999年4月（操業開始は1943年）（株）東芝 富士工場
- ・従業員数：1,300人（2015年2月末現在）
- ・所在地：静岡県富士市蓼原336番地
- ・代表者：富士工場長 奥田 正幸 氏



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」
受賞企業（5）

企業名：PEN FABRIC SDN. BERHAD（東レ株式会社、マレーシア） 受賞部門：ファクトリーマネジメント賞 テーマ：テキスタイル事業における技術開発力・生産基盤強化
--

◆受賞理由

1. 現地人材による現地工場の自立化した工場経営と運営

現地人社長による強力なリーダーシップにより、4社統合後1つの会社とし“Penfabric United (One Penfabric): Team work, One body, One mind, One direction”というスローガンのもと、「自分達の会社」という認識を共有し、チームワークを向上させることをトップが継続的に率先して従業員にメッセージを発信している。具体的には、2008年の社長就任以来、社長が毎週「CSR ニュースレター」を従業員向けに発行しており、工場内外の情報の共有、トップからのメッセージ発信とともに、トップの有言実行の姿勢を示している。

2. 現地人材が主体となった現場のコスト低減・品質向上活動とICTツールの活用

ITを活用した管理ツールの生産現場への導入により、管理業務の標準化及び迅速化が行われている。具体的には、生産現場には、管理職全員タッチパネルのモバイル端末が配布されており、設備異常情報の把握や異常時の対応指示がリアルタイムに行われている。また、生産現場にはCP端末を設け、加工進捗などを情報表示し、それを基に現場社員が生産運営の工夫をするよう促している。

3. 人材育成を目的とした東レとしての仕組みと現地独自企画の育成の仕組みの構築

東レ（日本）本体のマネジメント研修に現地の幹部人材を積極的に派遣し、彼らが将来経営キーマンとして活躍するための知識・技能習得だけではなく、モチベーション向上に役立てている。また、東レ・マレーシアグループ内での共通教育に多くの現地従業員を参加させ、人材の質を高めている。

《会社概要》

- ・主要事業：ポリエステル・コットンを用いた紡績・織布・染色・仕上及び糸染・プリント加工を含む織物の製造販売
- ・設立：1973年4月（操業開始1975年5月）
- ・従業員数：1,542名（2014年9月末現在）
- ・所在地：Block B, Plot 117-119 & 200-202, Prai Free Industrial Zone 1, 13600 Prai, Penang, Malaysia
- ・代表者：Managing Director, H. S. TEH（鄭 福順）氏



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」
受賞企業（6）

企業名： 広州桜泰汽車飾件有限公司（トヨタ紡織株式会社、中国・広州）
受賞部門： ものづくりプロセス革新賞
テーマ： 仕入先と一体となったものづくりプロセス革新

◆受賞理由

1. 仕入れ先との協業体制をとった品質向上活動

仕入れ先（30社）を巻き込み、「仕入れ先大会」を実施している。その中では各社の品質状況の説明で刺激を与えることや、各社の事例報告を行った上で、横展開の依頼も行っているなど、効果的な活動である。また、「仕入れ先検査員の教育」を各仕入れ先に出向いて行っており、「検査員の心得」「検査の基礎知識」「検査員の能力向上（現物による検知力習得）」、「品質異常処理方法（止める、呼ぶ、待つ徹底）」などの教育を行っている。この教育により、仕入れ先の検査能力を上げている。

2. 「あるべき姿」と到達までのステップを明確化した、わかりやすい活動展開

第1ステップ：客先への流出防止、第2ステップ：内装SS（システムサプライヤー）仕入れ先の体質強化、第3ステップ：内装SSの体質維持・管理継続、と、品質を確実に上げていくためのステップが解りやすく展開されており、早速では無く、活動の着実性を高めている。また、あるべき姿を「内装システムサプライヤー（SS）」として、客先の期待値に応えることとし、「自工程完結」という考えのもと、活動が展開されている。

3. 現地人材が主導している品質向上活動

現地の人材が、検査の力量を上げるよう机上の社内検査教育に加え、車自体を保有していない従業員が多いことから、実車にて検査のポイントの確認会を実施するなど重要管理項目の再認識を行う活動は特徴的であり工夫されていると思われる。実施している改善内容は、どれもベーシックな改善で目新しさはないが、海外の事業所において、仕入れ先まで踏み込んだ改善をローカルスタッフ中心に取り組んだ点は高く評価できる。品質維持は当たり前のことをトコトン行うことである、イコール凡事徹底ということを現地従業員に理解させている。

《会社概要》

- ・主要事業：自動車内装部品の生産販売
- ・設立：2004年9月（生産開始 2006年5月）
- ・従業員数：1,683人
- ・所在地：広東省広州市南沙区黄閣鎮烏洲山北路3号
- ・代表者：総経理 吉川 靖司 氏



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」
受賞企業（7）

企業名：SNN TOOLS & DIES CO. LTD（日産自動車株式会社、タイ・サムトプラーカン）
受賞部門：ファクトリーマネジメント賞
テーマ：日産WAY実践によるツーリングHUB(中心拠点)の確立と定着

◆受賞理由

1. 一貫して筋を通すマネジメントの実践。NISSAN WAYを導入し、5つの心構えと5つの行動に基づき行動し、そのための効果的な活動を実践している。
方針管理を徹底して実践しており、その目標達成の実現を徹底することにより、目標実現のための管理階層ごとの行動に直結している。Challenge 目標の設定⇒Commit & Target の設定⇒Perform（活動の遂行）⇒Measure（効果の測定）⇒Motivateという基本サイクルを管理階層ごとに着実に実践している。日々、週、月、年レベルのそれぞれの行動も明確である。
2. 中期目標の実現を目指した「中期経営計画」と技術の方向を示した「Technical Scope Expansion」それを支える「体質強化の施策」を組み合わせ、絶え間なくステップアップする仕組みのマネジメント
中期経営計画はそれぞれのタームで実現したい姿を描き、それを方針に活かすために売上、利益などの経営に直結する数値目標に置き換え、それをKPIに展開することで、行動を伴った活動となっている。Midterm HUB KPIを確認すると、それはQ、C、T毎に年度目標値が設定されているものである。併せてHUBランクやキャパシティーなども明示されており、目標の共有につながっている。
3. 従業員満足に向けた様々な取り組み
教育・研修と従業員の動機づけを意識的に実践している。結果として長期的に継続して働くタイのメンバーが数多く在籍し、平均勤続年数は18年、離職率1.62%（2014年）という高い定着率を実現している。これはタイでは他にほとんど例をみない数値である。これを実現した裏には様々な取り組みがある。特に教育研修と動機づけを常に意識して取り組んで来た点の一つの大きな特徴である。

《会社概要》

- ・主要事業：ルノー・日産向けプレス金型と車体設備、自動車用の部品供給およびアライアンス以外の自動車メカ向けツーリング[®]製作及び部品供給
- ・設立：1989年2月
- ・従業員数：417人（2015年3月末現在）
- ・所在地：61 Moo6, Bangna Trad Hwy., Km.32, T.Banrakad
A.Bang-Bor, Samutprakarn 10560, Thailand
- ・代表者：社長 上田 啓二氏



一般社団法人日本能率協会「2015年度（第5回）GOOD FACTORY賞」
受賞企業（8）

企業名：日立自動車系統(蘇州)有限公司（日立オートモティブシステムズ株式会社、中国・蘇州） 受賞部門：ものづくり人材育成貢献賞 テーマ：安定したモノづくりの土台となる人財育成の取り組み
--

◆受賞理由

1. 従業員満足を高める仕掛けで、まずは従業員の定着化をはかり、教育効果を向上させる基盤を構築（離職率蘇州市平均 5.1%に対して直接員 2.7%、間接員 0.8%）
教育効果を最大限にするため、まずは従業員満足向上による離職率低減策から着手。
（離職率原因分析による実態把握からスタートなど着実な推進）
2. 「e-Meister（日立GrのITを活用し動画も取り入れたスキル教育ツール）」を活用した作業スキル教育制度
スキル向上 PDCA サイクルを制度化し、その中に e-Meister を位置づけて活用。スキル向上 PDCA サイクルは、スキル向上の仕組み（e-Meister 座学→訓練道場→15 日間の OJT）、教育の有効性を評価する仕組み（理解度テスト+現場パトロールで確認）、有効性評価結果も踏まえ e-Meister 改定までの仕組み、を現地メンバーが構築。（日立 Gr で初の試み）
3. 不良原因解析技術の現地化および、品質会議などの品質向上の運用の仕組み
日本のマザー工場が行ってきた不良原因解析を現地化するために、解析技術、信頼性評価技術を教育し、試験、解析、改善実施の仕組みを構築。（解析技術のスキルマップを作成し、教育進捗度も管理）
2012年度には、日本のマザー工場と同レベル（同じ解析項目）で解析業務ができるようになり、完全に現地化。（不良解析のLTは、日本に送っていた時の3週間が1日に短縮し、工程へのフードバック迅速化、自立意識も大きく向上）
4. 予算審議会という場を使い、現地人幹部クラスを経営人財に育成
経営目標を実現するために、各現地人部長が、目標、施策を自ら策定し経営陣へ提案する仕組みとして、予算審議회를立上げ、現地幹部人材を育成する場として運営。
5. 歴代総経理全員が、一貫して従業員を大切にする思想をベースに改革を継続し、2020年にはその意思を継いだ現地人総経理誕生を目指す
2002年操業開始以来、歴代総経理が「従業員は会社の宝」の信念で人を重視し、これら改革の推進、定着を継続している。（現地運営の思想が明確で、運営自身も仕組み化されている）

《会社概要》

- ・主要事業：自動車電子制御製品の開発、設計、製造
- ・設立：2002年11月1日
- ・従業員数：477名(2015年3月現在)
- ・所在地：江蘇省蘇州市蘇州工業園区星龍街 255 号
- ・代表者：副董事長総経理 赤平 和好 氏