

Top

トップと語る

69

interview

ほうそう

豊桑産業株式会社



豊桑産業株式会社 代表取締役

織田 龍次氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 佐竹 達比古

ODA Ryuji

HOSO INDUSTRY CO.,LTD.

デジタル化、とりわけインダストリー4.0は、複数の工場が同じ場所にあるように動けることがメリットです。当社のデジタル化をさらに進めるとともに、成功体験をどんどん移植していくことで業界全体を良くしていきたいと考えています。

豊桑産業株式会社は、1938年(昭和13年)に建具の加工メーカーとして創業しました。現在は、キッチンカウンターやテーブル、キャビネット等の製造を一貫体制で手掛けています。木工業界の中でも先駆けてIT化・ICT化に取り組み、独自の受注管理システムの開発や製造プロセスのデジタル化等を進めてきました。徹底した自動化・機械化によって、誰もが働きやすい「ユニバーサル・スマートファクトリー」を実現するべくさらなる挑戦を続けています。

今回は豊桑産業株式会社の本社工場をお訪ねし、代表取締役 織田 龍次氏からお話を伺いました。

小さな木工所から始まり、事業を拡大



十六総合研究所
取締役社長 佐竹 達比古

— 創業からの沿革についてお話し願います。

●織田社長（以下、敬称略） 1938年に祖父が、織田木工所として愛知県丹羽郡扶桑町で創業しました。祖父が他界してからは、叔父、父と後を継ぎ、私で4代目となります。

私が入社した頃は、人形ケースだけを手掛ける昔ながらの木工屋という感じでした。

人形ケースの製造工程のうち、塗装は外注していましたが、単価や納期の面でデメリットを感じるようになってきたので、塗装も自分たちでやろうと、現在当社で副社長を務める弟と一緒に、1989年に各務原市で塗装部門を立ち上げました。最初は40坪くらいの小さな倉庫を借りて、その後、各務原市内で移転を繰り返し、現在の本社工場が5か所目です。

父親のもとで人形ケースを作っていた頃は、仕事のある・なしの波が大きく、日々資金

繰りの大変さを目の当たりにしていました。このままではいけないと常々思っていたので、会社の基盤がある程度できた頃に、人形ケース以外の製品も手掛けることを決断し、建材事業に進出しました。そのような時に、あるお取引先から、塗装で困っている会社があるというお話をいただき、それをきっかけに、大手建材メーカーさんとお付き合いが始まりました。初めはなかなか仕事をもらえませんでした。実績を積み上げて認めてもらうしかないと思い、「困った時は豊桑産業、と言われるようになろう」と弟と話しながら仕事に打ち込みました。

トラブルがデジタル化への転機に

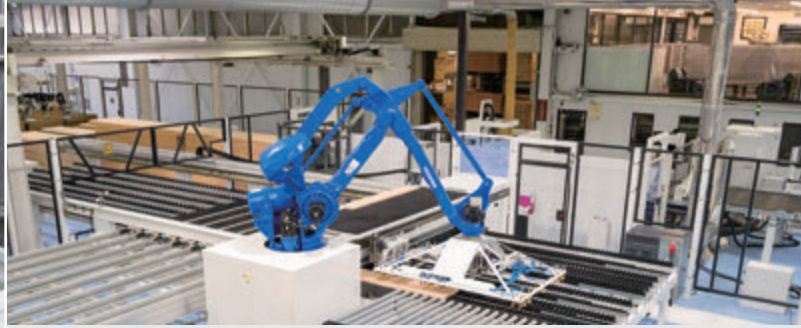
— デジタル化の取組みが大変進んでいらっしゃいますが、何かきっかけがあったのでしょうか。

●織田 20年ほど前になりますが、一時期、受注のない時期が続いたことがあります。困り果てていたところ、大手建材メーカーさんから「そちらで製造できるものを提案してくれ」と言われ、考えて提案したのが、現在の当社の主力商材である対面型キッチンのカウンター天板です。

何か月かたって商品化されると、受注がどんどん増えていきました。商品化した翌年には受注が倍になり、事務所のFAXが永遠に止まらないのではないかと思うほど大量の注文が舞い



織田木工所の作業風景(当時)



デジタルデータに基づいて機械が加工を行う

込みました。当時は、受け付けた注文をExcelに一行ずつ入力して管理していましたが、まったく追いつかなくなりました。生産管理もできませんから、作らなくてはいけないものが作れず、反対に作る必要のないものを何回も作って出荷するなど、大トラブルになりました。電話は朝から夜中まで鳴りやまず、私も現場で一緒になって作業をしていたのですが、どうにもなりません。ひたすら頭を下げるほかありませんでした。立て直しのために建材メーカーの社員さんが10人ほど入り、3か月近くかかってようやく収束しました。

トラブルが落ち着くと、立て直しに携わったメーカーから、従前のアナログな管理では無理なので、他の協力工場で使用しているシステムを入れてはどうかと言われました。そのような経緯で、半ば強制的にシステムを導入しましたが、それが当社にぴったり合いました。これがデジタル化のスタート地点です。このことがなければ今の当社はなかったと思います。

インダストリー4.0を取り入れてデジタル化を推進

— 数年前から欧州では、ドイツを中心にインダストリー4.0(製造業にIT技術を取り入れた改革を目指す政策)が進展していて、貴社も積極的に取り入れていると伺っています。



豊桑産業株式会社
代表取締役 織田 龍次氏

●織田 インダストリー4.0を初めて知ったのは、10年ほど前に、当社が導入しているドイツの機械メーカーの展示会へ行った時でした。プレゼンテーションを聞くうちに、当社でも取り入れられるのではないかと思います、自社システムに少しずつ反映していきました。

— 先ほど工場を拝見しましたが、ここまでデジタル化が進んでいる現場は見たことがありません。

●織田 受注から出荷まで基本的にすべてがデジタル化されています。その間にどうしても人にしかできない工程がありますので、そこだけは人が担っています。

製品はデジタルデータの中ですでに出来上がっているので、データに基づいて機械が加工、製造し、人が検品、梱包して出荷します。逆



環境整備が徹底された工場



対談風景／豊桑産業株式会社 代表取締役 織田 龍次氏(右)、
十六総合研究所 取締役社長 佐竹 達比古(左)

注文のアナログデータが集まるので、すべてを当社のルールに則ったデジタルデータに変換します。当社の生産はすべてそのデータに基づいて行われています。日本の本社工場、ベトナム・ダナン市の工場、フエ市のCADセンターがすべてデジタルでひも付いていて、何千kmと離れた所にある工場が、同じ仕組みの中で動いています。

に、最初のデジタルデータができていないと何も動きませんので、いかにデータを整備するかが重要です。データの基となる情報はお客さまによって異なりますから、データの形式を統一することができないとデジタル化は進められないと思います。

データはベトナムのCADセンターで一元管理

— ベトナムでの事業についてお聞かせください。

●織田 2009年にベトナムで現地法人を設立し、工場の稼働を開始しました。ベトナムで製造しているもののうち、現地向けの製品はごく一部で、大半が日本向けの製品です。基本的に国内では特注品を、ベトナムでは継続的に発注されるものを作っています。

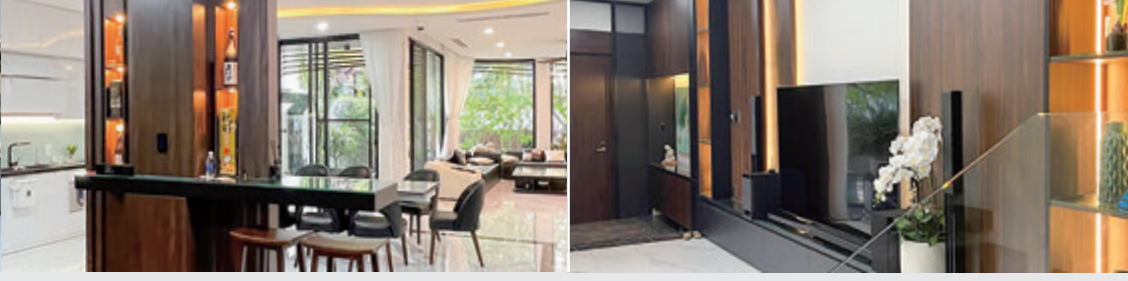
また、2016年には、ベトナム・フエ市にCADセンターを開設しました。そこにお客さまからの

徹底した環境整備で生産効率を上げる

— 工場の環境整備にも力を入れていらっしゃるとういしました。

●織田 元々はベトナム工場から始まったことです。ベトナムへ進出しようとしていた時期に、岐阜県産業経済振興センターさん主催のベトナム視察ツアーに参加し、大手企業の現地工場をいくつか視察したのですが、どこもちり一つ落ちていないことに衝撃を受けました。当時、当社の作業現場と言え、端材はあちこちに立て掛けてあり、木くずは雪のように積もっていました。そこで、ベトナムで工場を作るにあたって工場環境整備の取組みをスタートしたのです。

徹底したことは、朝、昼、夜、1日3回のモップがけです。全員が掃き掃除と水モップがけをしてからしか帰れないのです。そうすると、床だけではなく、あらゆるところがきれいになっていき



ベトナムで納入した内装の一例

ました。

— 国内工場でも同様の取組みをされたのでしょうか。

●織田 国内工場では今までのやり方が踏襲されてきましたから、それを変えるのはとても大変でした。本当の意味で本社工場がきれいになったのは、5年前に本社の自動倉庫システムができてからです。

この自動倉庫システムでは、製品も資材もデジタルデータに基づいて管理していて、必ずこのシステムを介して生産に入るというルールになっています。一つルール違反をすると、データと現場の状況とに食い違いが生じ、その後の工程のすべてが駄目になります。それを皆が理解したことで、ルール違反がなくなりました。それまでは、人がやった方が早いし正確だ、などとデジタル化への根強い反対があり、社内の会議でもだいぶ紛糾しました。

また、デジタルデータによって自動で発注点管理がされていますから、在庫が適正化されます。以前と比較すると、製品在庫、資材在庫とも大幅に減りました。端材まできちんと管理されて、必ず消化されます。歩留まり率は集成材カウンターで5%向上しました。デジタル化によってあるべき姿になりました。

デジタル化による生産性向上はSDGsやサステナビリティ経営につながる

— デジタル化によって生産性が上がり、在庫の適正化も達成されたということですが、SDGsやESG経営、カーボンニュートラルなどにもつながってくるのでしょうか。

●織田 SDGs、カーボンニュートラル、ISO14001など、方向性は皆同じだと思うのですが、以前はそれらの区別がついていませんでした。ただ、分からないなりにISO14001の認証を取得したり、SDGsについて認証機関に相談して当社の取組みをうたえるようにしたりしました。他にも、2022年11月には、SBTイニシアチブ (Science Based Targets initiative) の認証を取得するなど、ある程度の形はできていました。それでもやはりまだ理解しきれていないところがあったのですが、昨年、十六銀行さんから提案を受けた「カーボンニュートラルナビゲーター」を導入し、いろいろなチェック項目に従ってわが身の振り返りや見直しをしてからは、真に内容を理解することができました。私たちがこれまでやってきたこと、デジタル化をはじめ、ありとあらゆるものが、すべてここに集約されていました。

それぞれの項目を見える化して数値目標を立てることができたので、次のステップとしてSBT目標 (Scope1、2の削減) の達成を目指して取



ベトナム工場外観

り組んでいます。特にカーボンニュートラルは、省エネ電力を購入する、J-クレジットを購入する、ベトナムの工場で太陽光発電を設置するなど、具体的に取り組んでいて、2030年までの目標達成も視野に入っています。

営業人材を強化するとともに、 WEBを駆使した営業を推進

— 人材育成についてお聞かせください。

●織田 次の世代を育成するためにも、昨年から採用に力を入れていて、特に営業の人材を増やすことに注力しています。

当社はプッシュ型ではなくプル型営業でずっとここまできています。工場をきれいにすることもそうですし、工場見学の受け入れ、納期を守ること、信頼を積み重ねること、そういった営業しかしていません。私自身、「この製品を買ってください」とプッシュする事はあまり得意ではありません。今後、自社オリジナル商品の展開を視野に入れていきますので、従来のプル型営業に加えて、SNSでの発信等WEBを駆使した営業も進めていきたいと考えています。

ベトナムと日本の間で、人材の交流も進んでいます。ベトナム工場の生産能力やスキルが上がることで、日本の工場の仕事に従事できる人材を確保できるようになってきました。ベトナムでは日本と比較して多くの女性が働いていて、

管理職になっている人も少なくありません。日本へ来て働いているベトナムの方の中にも女性が多くいます。

企業の垣根を越えたデジタル化で、 業界全体の生産性を上げる

— 今後の経営の中で実現したいことや、社長さまの夢などがございましたらお聞かせください。

●織田 この先、木工業界では、良い仕事を持ちながらも、デジタル化に対応しきれずに廃業されるところが多くなるのではないかと懸念しています。存在感のある会社さんでもアナログでやっていらっしゃるところは多いですが、それで利益が出ているかという点、やはり出ていないようです。デジタル化は収益性の改善が期待できることに加えて、社員も社長も圧倒的に楽になります。デジタル化に対応していない会社が当社のノウハウを得たら、今より絶対に良くなるはずですよ。

また、常々もったいないと感じているのは、日本で、当社と同じあるメーカーの機械を導入している会社と、横のつながりがないことです。この機械の売りは、機械同士をデジタルでつなぎ、企業の垣根を越えて一緒に仕事ができることであり、これこそがインダストリー4.0なのですが、日本では実現していません。機械を持っていても他社へは見せませんし、工場見学も受け



ベトナムでは
多くの女性が働いている

入れていないところが多く、閉鎖的だと感じます。

このような点で、将来、他社と協力できる可能性があるのなら、一緒にやれたら面白いだろうと考えています。デジタル化、とりわけインダストリー4.0は、複数の工場が同じ場所にあるように動けることがメリットです。本場のドイツも中小企業がほとんどですから、いかに業界全体で生産性を上げていくかを追求することでインダストリー4.0が進展してきました。当社のデジタル化をさらに進めるとともに、成功体験をどんどん移植していくことで業界全体を良くしていきたいと考えています。

その他に、近い将来、ホールディングス化することを視野に入れています。元々は、事業承継や自社株をどうするかで悩んでいた時に、ホールディングス化という手法を見つけました。今後、私がやっていきたいことに照らしても、メリットがあると感じています。今、日本の本社とベトナムの現地法人のほかに、株式会社HOAOという障害者就労継続支援事業所があ

るので、これらをホールディングスで管理したうえで、さらにいろいろな選択肢を増やしていきたいと考えています。

—— 他社と一緒にやっていくことで、地域や業界、ひいては日本のモノづくり全体がレベルアップし、持続可能な社会の実現につながると感じました。本日は貴重なお話を聞かせていただきありがとうございました。

(対談日：2024年1月25日)



本社工場にて

会社概要

- 創業 / 1938年
- 設立 / 1964年2月
- 本社工場 / 岐阜県各務原市鵜沼三ツ池町6丁目424番地1
- 扶桑工場 / 愛知県丹羽郡扶桑町高雄字天道434
- 事業内容 / 木質内装建材 (カウンター・キャビネット・造作材などの製造)
- グループ会社 / 株式会社HOAO
Hoso Vietnam co., ltd Hoso Vietnam フェ支店 (CADセンター)