



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



10 December 2012

■ システム認証事業本部

Case Study: 吉田司株式会社

人体用サポーターに特化した個性派企業
人手による品質管理に QMS が効果を発揮

吉田司株式会社
-石川県かほく市

<http://www.tu-casa.co.jp/>



地場産業から、独自に発展

石川県金沢市から北東方向に約 20 キロ、海が近いかほく市にある吉田司株式会社。人体用のサポーターだけに特化した個性的なメーカーだ。付近は古くからの織物産地。同社も創業した昭和 11 年当時は、織物をつくる前段階の準備工程を受け持つ企業だった。昭和 17 年頃には、自ら織物を作る織物メーカーになり、帯にする生地を織るようになった。それがサポーターのメーカーに移行しはじめるのは、第二次世界大戦をはさんだ昭和 22 年頃のこと。戦争から復員してきた 2 代目社長が、軍服で使っていたサスペンダーに着目し、サスペンダーメーカーに転業したところ、これが大ヒットした。やがてこれを、かつて織っていた帯の巾に広げて織るようになり、それがサポーターのはじまり。やがて主力商品はサスペンダーからサポーターへと移り、昭和 28 年にサポーターの専門商社と業務提携したところから、一気に販路が広がった。



SINCE 1936

このように書くと、とんとん拍子にコトが運んだように錯覚するが、実は他の

織物メーカーが、同社と同じ成功を収められなかった理由がある。

それは、伸縮する糸を織れる織機の開発に成功したことだ。ゴム糸を織りこんで生地にできなければ伸縮が命のサスペンダーやサポーターは作れない。2 代目社長は、何度も相当な苦心を重ねて、伸縮糸を織れる織機を作り出したのだ。

その後、この開発魂は同社の個性となっていく。やがて、どうしても縫い目ができてしまう織物では人体に直接触るサポーターとして不具合だと考え、昭和 50 年代に伸縮糸を編める編み機の開発に、編み機メーカーと一緒に取り組んだ。これが成功し、同社のサポーターメーカーとしての地位は、急速に確立し、安定していった。





人に頼るからこそ QMS を

こんな同社が QMS を取得したのは 2000 年のことだ。取引先からの要請ではなく、自発的に取得を目指した同社は、「せっかく取るのなら世界標準の認証取得にしよう!」とコンサルタントに紹介されたいくつかの認証機関

の中からビューローベリタスを選んだという。

自発的に取得を目指した理由は大きく 3 つあった。

まずビジネスが拡大し、質量ともに商品を安定供給する必要に迫られたこと。特に 2000 年当時、それまでスポーツ業界における OEM 生産を主にしていた同社では、自社ブランドを強化して医療品業界に進出しようという新戦略が持ち上がっていた。そのためには、高品質な医療用サポーターの開発と、それを販売するための新しい流通(病院やドラッグストアなどへの販路)を開拓することが大きな課題となっていた。QMS の取得は、この課題に有効であることが予測できた。新しい取引先に対して



繊維製品品質管理士でもある宮田隆弘取締役

「吉田司の信頼性を証明する」ための、いちばん端的なツールだと思われたからだ。実際、QMS は、その後、同社の新戦略(医療分野の商品と販路の開発)に大きく貢献した。単なる「証明」としてだけでなく、実際に QMS が医療業界の取引先との「共通言語」になり、効力を発揮したからだ。「その結果でもあると思いますが、QMS の取得後は特に、吉田司の製品はクレームが少ないと、いくつもの取引先さんから言っています」と、宮田隆弘取締役(企画開発室長 繊維製品品質管理士)は言う。

第 2 に、前述のように、織物機械メーカーなど他業種との協働も増えてきたので、双方が共有できる品質基準が必要となったことがあげられる。

そして第 3 に、社員の品質を上げる必要があると考えたことがあった。この「QMS で社員の品質を上げるため」という理由は、同社ならではのものだ。というのも、同社では検品を機械ではなく人の手に委ねており、その検品の精度を安定、向上させるためには、従業員のマネジメント精度を上げるのがいちばん的確だと考えた。「なんともいっても人の身体、それも多くは患部に直接触れる商品であり、それはやはり人の手と目でやるべきだろうと考えて、ずっとそうしてきましたし、これからもおそらく変えないと思います」と 3 代目となる吉田忠司社長。「ただし、やはり人がすることですから精度にはばらつきがやすい。それを防ぐためにはシステム管理が効果的だと思い、QMS を導入したのです」(吉田社長)。具体的には、検査品目のマニュアルを作成した。今まではメモ程度で人から人へ伝達されていたものを規準書化したのだ。

専門用語を対照させたマニュアルを作成

このマニュアル類の作成が、同社がいちばん苦勞した点であった。形骸的なマニュアルになることを避け、誰にでも分かりやすい品質マニュアルを作り出すことにこだわったからだ。



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



10 December 2012

まず行ったのは、日頃の業務のなかに ISO を落としこめるように、ISO の専門用語と業界的な専門用語とを対照させながらひき結び、身近でリアルな品質マニュアルを作ること。

さらに、気軽に持ち歩いてどこでも見られるように、また見るだけで嫌になるようなことがないように、A4 サイズで厚さ1~2センチのコンパクトサイズにまとめることにした。

「この『コンパクトで、実際に役立つマニュアル』を作るために、各部署から10名ぐらいのプロジェクトメンバーを選び、月2~3度の勉強会を何度も重ねました。今思い出しても、ものすごくエネルギーを使いましたね」と宮田氏(前出)は苦笑する。しかしこのときに複雑な製造工程を分かりやすくブレイクダウンする作業をしたことが、その後いろいろな良い影響を与えた。たとえば、同社では地元の大学との産学連携も積極的に進めている。いきおい金沢医科大学や金沢工業大学の研究室や学生たちとのやり取りも頻繁にあるのだが、その時にも、



同社の商品群。真ん中に見えるのはゴジラこと松井選手が右足首を捻挫した時に作った特注品。



ペット業界にも進出。マイナスイオンが出るストレッチウエアを、取引先と開発。

このブレイクダウンのノウハウや手法は活用されている。

さらに QMS の概念自体が、産学連携に当たってのよりどころとなっている面も見逃せない。

また興味深いのは、同社の品質目標設定のなかには、「機械の新開発」と「人材育成」という一見不可思議な項目も入っている点だ。品質を上げるためには、機械のレベルをアップさせることと、新入社員教育を含む人材育成が欠かせないと考えた結果だ。そしてこれらの品質目標は、毎年新たに設定され直すという。

さらに進化させる

同社の、認証における今後の課題は、大きく2つある。

まずひとつめは、社内の品質管理に対する意識と実行レベルをさらにアップさせることだ。QMS 導入後、「内部からより多くの改善点の指摘があがってくるようになった」という現象はすでに起こっているが、「それをさらに進化させたい」と宮田氏は言う。そのために、現在、内部評価において高評価を得た部門を「VERY GOOD」部門として発表することにしており、このことで「もっと改善の余地はないのか？」という部門間の意識を刺激したいと言う。

ふたつめはもうひとつ上のレベルの ISO 活用を目指すこと。そのために同社が検討しているのは医療機器産業向けの品質保証マネジメントシステム ISO13485 の取得だ。それは、今後の課題となっている海外輸出への足がかりとなったり、さらなる医療業界への進出などにも有用性を示し、同社の良質な発展を助けることだろう。



BUSINESS VISION

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



同社における QMS 取得の 10 年間で、リーダーの立場で見てきた宮田氏は言う。「とにかく現状維持で OK という意識になりがちだが、現状維持を目指す、実際には落ちていく。ですから、もっともっとという気持ちでやらなくては駄目」。

ちなみに同社は企業戦略として、短期、中期、長期それぞれにわかりやすいテーマ市場を設定している。短期テーマは「ギフト市場」。サポーターを贈り物として打ち出す取り組みだ。中期テーマは「介護と福祉」、これは順当だろう。そして長期テーマとして、「宇宙」と「新しいタイプの病気サポート」。確かに重力環境がまったく地球と異なる宇宙では、サポーターは薬や治療を超えるメディカルサポートになるかもしれない。この「宇宙での活動を助けるサポーターの開発」は、名実ともに宇宙サイズの可能性をもっており、その作り手である同社の可能性もまた大きなものになるだろう。

(2012.8.10 取材)



かつて織物工場だったときの同社の銘版。
ここからサポーターに特化し、成功した。