

LRQA road to success

統合マネジメントシステム

全部門が一丸となる

統合マネジメントシステムを構築、

翌年には、早くも約65%ものロスコスト削減を実現。



株式会社 荏原シンワ

(現 荏原冷熱システム株式会社)

## COMPANY PROFILE

株式会社荏原シンワ  
(現 荏原冷熱システム株式会社)

本社

〒143-0016 東京都大田区大森北 3-2-16  
TEL : 03-6384-8300  
FAX : 03-5493-0630  
<http://www.shinwa.ebara.com/>

ビルなどの空調システムの補機である冷却塔の専門メーカーとして1952年に設立。以来、“冷却塔の歴史は荏原シンワの歴史”といわれるほど、常に日本の冷却塔業界をリードし続けてきた。近年は、タイ、中国など海外へも進出するとともに、省エネ、節水型商品の開発など環境に配慮した事業を展開している。

2010年11月1日、株式会社荏原シンワは荏原冷熱システム株式会社と、荏原グループの冷熱事業の事業展開を目的に経営統合を行い、荏原冷熱システム株式会社として新たなスタートをきった。

(本記事は、2010年6月に取材しました。)



空調設備の補機である冷却塔のリーディングカンパニーである株式会社荏原シンワでは、すべての部門が一体となって経営目標の達成を目指すため、2008年に全社的な統合マネジメントシステムを構築。その一年後には、約65%ものロスコスト削減を実現した。



関西国際空港に  
納入された冷却塔



一般的なビルに納入されている冷却塔



代表取締役社長 大谷 広司 氏

## 荏原グループの方針により、ISO 9001、ISO 14001の認証を取得

日本初の冷却塔専門メーカーとして、常に冷却塔業界をリードしてきた株式会社荏原シンワ。一般的なビルの冷却塔をはじめ、地域冷暖房設備や空港などに設置する大型の冷却塔まで、国内外で100万台以上の販売実績を誇っている。

そんな同社が最初にISOの認証を取得したのは、荏原グループ全体がISO 9001取得へ動き出した1998年のこと。これに続いて、2002年にはISO 14001の認証を取得した。いずれも藤沢、綾瀬、鈴鹿の3つの製造拠点で取得したという。

ISO 9001では品質管理システムの強化、ISO 14001では環境負荷低減に、確実な効果が出ていたようだ。しかし、それぞれ年2回の定期審査に加えて荏原グループ独自の環境監査も含め、計5回の審査は大きな負担になっていたという。

## 本社、営業拠点を含めた全社的な統合マネジメントシステムを構築

さらに、ISO 9001が2000年版で改訂され、経営管理システムとして活用できるようになり、同社 ISO担当者 小宮氏は経営陣とともに次のように考え始めた。

「冷却塔の販売には、営業、設計、調達、製造などのあらゆる部門の業務が連携し

ています。しかし、製造部門だけで品質・環境マネジメントシステムを運用しているのは、製造部門に限定した効果しか生み出せず、利益にも結び付きづらかったと思います。全部門が一体となり、さらに経営と品質・環境マネジメントシステムを一本化して運用してこそ、経営力、すなわち利益力向上に結び付くのではないかと考えていました。」

そこで、同社では、全部門の業務をすべて同じ経営管理システムで管理していくために、全社的な統合マネジメントシステムの構築へ向けて動き出すこととなった。

まず、2006年に藤沢、綾瀬、鈴鹿の3つの製造拠点で、ISO 9001とISO 14001を統合。さらに、2008年9月には、本社と全国の営業拠点も含めて全社的に統合マネジメントシステムの認証を取得した。これは、荏原グループの中でも、初めての試みだったようだ。

## 全部門を同じ仕組みで管理して、すべての業務状況が見える化

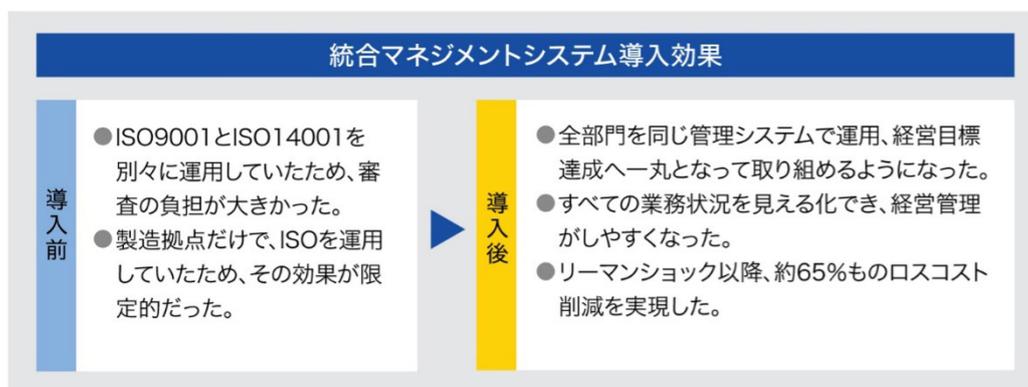
全社的な統合マネジメントシステムを構築した同社では、経営方針・目標を達成するために、各部門がマネジメント計画、教育訓練計画、危機管理計画の三計画書を作成している。同社 代表取締役社長 大谷広司氏は次のように語る。

「これまで品質管理部門の目標は、単に品質向上でしたが、統合以降の目標は、他部門と連携して品質を向上し、利益を生み出すこと。どの部門でも利益力向上という経営目標を目指して一体となった取り組みが行えるようになったのです。」

また、各部門でスタッフ全員のやるべき業務・手順と、現在の業務レベルを評価する力量評価表を作成。さらに、経営・品質・環境・労働安全衛生のレベルを数値化して、問題のある項目を三計画書に盛り込んでいる。これにより、各部門が確実な自己分析を行えるようになり、業務の流れと必要な対策が明確化した。

そして、四半期に一度各部門で、半年に一度全経営陣参加の下のマネジメントレビューでチェックを行い、そこで出た課題を三計画書に修正、追加して、継続的に改善していくという体制となった。

「一般的に、営業担当者は、仕事の手順を整理したり、管理されたりするのが好まず、業務が属人的になりがちです。しかし、当社の管理システムでは、営業部門の計画から業務状況、経営への効果までがすべて見える化できるようになりました。もちろん営業に限らず、全部門で同じ仕組みで管理していますので、すべての状況が見える化でき、それぞれが継続的改善を確実に実行できる環境となっています。」（大谷氏）



## ロスコストを約65%削減

こうした取り組みはすぐに目に見える効果となって表れた。2008年9月のリーマンショック以降、同社でも経営環境が厳しくなったため、ロスコストの削減を経営目標に掲げた。

営業部門での仕様打ち合わせの精度向上をはじめ、各部門がロスコスト削減へ必要となる対策を、三計画書に取り入れることとなった。その結果、2009年度には、前年度に比べて約65%のロスコスト削減を実現したという。

「やはり全社が一体となって取り組むからこそ、これだけ大きな経営効果が表れるのです。ISOは利益を生み出す有効な経営ツールだと改めて確信しています。しかし、それには、トップダウンでISOを社内に浸透させることが何よりも重要です。」（大谷氏）

## “チームシンワ”として一丸となり、さらなる躍進を目指す

こうした同社の統合マネジメントシステムの審査はLRQAが行ったが、小宮氏はその審査を次のように評価する。

「実は以前、ISO 9001はLRQAで、ISO 14001は別の審査登録機関で審査を行っていました。統合審査では、ISOを経営ツールとして機能させたいという当社方針にマッチしているLRQAをお願いします。経営方針に反映できるような指摘をしてもらえますね。」

最後に、大谷氏は今後の展望を次のように語ってくれた。

「サッカーと同じように企業もチームプレーが重要。そのため当社では、ISOというツールにより、同じルールで同じ目標を向いて、“チームシンワ”として一丸となることをスローガンとして掲げています。そして、業界NO.1の地位を磐石なものにし

## 統合マネジメントシステム運用以前、以後のロスコスト推移



2008年9月に全社的な統合マネジメントシステムを構築。翌年度には約65%ものロスコスト削減を実現した。

て、海外事業も更に拡大させていかなければならない、そう考えています。」

全社的な統合マネジメントシステムを構築し、すぐに高い効果を生み出した同社の取り組みからは、今後のさらなる躍進を期待させてくれた。

## お問い合わせ

Email : [japan-marketing@lrqa.com](mailto:japan-marketing@lrqa.com)

URL : <https://www.lrqa.com/jp>

## LRQAリミテッド

〒220-6010

横浜市西区みなとみらい2-3-1 クイーンズタワーA10階

本書に示すすべての情報が正確かつ最新であるように、LRQAでは細心の注意を払っています。ただし、情報の不正確さや変更について、当社は一切の責任を負いません。

Care is taken to ensure that all information provided is accurate and up to date; however, LRQA accepts no responsibility for inaccuracies in or changes to information. For more information on LRQA, click here (<https://www.lrqa.com/entities>) © LRQA Group Limited 2021