



本業を通じた貢献

ものづくり統括本部

ものづくり統括本部長メッセージ

取締役 常務執行役員 ものづくり統括本部長 兼
コンパウンド本部長 兼 購買本部長

小川 智三

部門を超えた一体感の醸成は 目論見通り 課題である新製品の開発数を 増やし、チャレンジメーカーの 本領を発揮したい

当社は、2025年4月に「ものづくり力」の強化に向け、従来は縦割りだった各部門の壁を廃して「ものづくり」に関連するあらゆる部門を統合した「ものづくり統括本部」を設置しました。同時に新製品開発前にすべての部門が参加する「ものづくり検討委員会」を開催し、開発に着手する段階で徹底的な議論を交わすこととしました。ものづくり統括本部長の小川智三が自ら創設初年度の活動を振り返り、この1年の成果と課題について詳しくご説明します。

■ ものづくり統括本部1年目の成果

本部長としてこの1年を振り返ってみると、成果としては4つあったと考えています。「部門を超えた一体感の醸成」「情報共有による開発プロセスの円滑化」「スケジュールとコスト意識の変化」「攻めの購買」です。

1つ目の「部門を超えた一体感の醸成」は、統括本部を創設した「狙い」そのものでもあったわけですが、これは目論見通り、縦割りであった旧組織体制の頃よりも、開発・製造・品質管理・購買に至るまで、部門を超えた組織としての一体感が明らかに向上しました。

2つ目の「情報共有による開発プロセスの円滑化」ですが、これは、ものづくり検討委員会において、進行中の研究開発案件を議題として、製品化する際に必要な製造機械、担当者のスキル、品質管理のポイントなどについて、開発に着手する段階ですべての部門長に情報が共有され、全員が理解し意見を交わすことで、製品開発のプロセスが以前よりもはるかにスムーズになりました。また研究から製造へ、あるいは製造か

ら品質管理へ工程が移行する際、以前は若干のタイムラグが発生していたのですが、検討委員会で情報が共有されることで、次の工程を担う部門が事前に準備をしておく心構えを持つようになりました。

3つ目の「スケジュールとコスト意識の変化」は、特に開発者側の意識の変化が大きく、検討委員会で報告やプレゼンを行う際、他部門からスケジュールやコストについても質問されるため、意識が希薄であった開発者も強く意識せざるを得なくなりました。また、統括本部内に購買を含めたことで、新製品に必要な原材料が安定して調達可能かについて容易に確認できることも良かったと思います。

4つ目の「攻めの購買」は、購買部門が開発側の想いも聞きながら、競合他社がまだ調達できていない新材料をいち早く入手し、他社に先駆けて新たな価値を持った製品を上市する、そういう戦略的な連携ができるようになりました。原材料メーカーと新たな材料を共同開発する機会も明らかに増えました。

部門横断の連携による
開発プロセス改革

■ 今後解決すべき課題

一方で、課題となっているのが、新製品開発の数が想定よりも増えていない点です。新製品開発には、開発に着手するアイテム数を増やさないと、製品化までたどり着く数も増えないというジレンマがあり、ある意味「途中で諦める」研究の数を増やすことも重要になってきます。この課題を解決するために必要なのは「失敗はしてもいい」と失敗を許す文化を醸成することだと考えています。そのため、製品化されたアイテム数だけではなく、着手はしたものの途中でクローズした研究の数もKPIとして評価する制度の導入を検討しており、チャレンジメーカーとして開発者がチャレンジしやすい環境の整備に努めています。

2025年度、新たに上市した「低比重高難燃コンパウンド」と「フレッシュバランス®」は、労働環境の改善や食品ロスの削減など社会課題の解決に貢献する新製品ですが、いずれも統括本部設置以前から取り組んでいたもので、開発アイテム数を増やすという課題は依然として残っています。

■ 統合後のさらなる最適化による
機動的な組織づくり

ものづくり統括本部は、発足時、各部門をシンプルに統合して一元化した組織であったため、実際に新体制として運用を進めながら組織の最適化を図っています。コンパウンド本部の製造部門では、製造技術の高度化および国内外拠点の生産力強化を目的として、2025年度より「国内管理チーム」と「海外管理チーム」を新設しました。これまで当社は、日本で確立した生産管理基準や製造方針を国内外の拠点へ展開し、グローバルでの品質維持と生産性向上に取り組んできました。一方で、各国・地域の法規制や市場環境、人材特性などの違いから、一律の管理手法では十分な効果を発揮しにくいケースもありました。そこで国内と海外に特化した管理体

制を構築し、各拠点の特性や課題に応じた製造技術の革新と生産体制の最適化を推進しています。今後も、製造部門の管理体制を進化させるとともに、生産技術の高度化を推進していきます。国内外それぞれの強みを生かした高水準な製造体制を構築することで、安定した品質と付加価値の提供に努めていきます。

一方、基盤技術研究部ではものづくり検討委員会で全部門長が研究成果を評価する体制に移行したことを受け、従来のグループ制を廃止しました。これにより、研究者一人ひとりが独立した立場で研究に取り組むフラットな組織へ転換しています。研究が行き詰まった場合にも、研究の方向性を早い段階で見極め、新たな研究テーマに素早く、柔軟に挑戦できる環境を整えていきたいと考えています。

また、知財戦略会議を新たに立ち上げました。IPランドスケープを通じて当社が保有する様々な知的財産を確認しつつ、効果的な特許の活用やアプローチすべき市場を知的財産の観点から提案する場にしたいと考えています。

■ 中計数値目標の達成に向けて

ものづくり統括本部では、具体的な数値目標として、①新規製品の売上高比率を2027年度に23%以上まで向上させる②生産キャパシティを2027年度に2021年度比で11%向上させるという2つのKPIを設定しています。2025年度末の新製品売上高比率は15%で、あと2年で8%向上させる必要がありますが、すでに新製品開発の数が増えていないことをこの1年の課題として挙げたとおり、目標の達成は予断の許さない状況であると認識しています。

一方、生産キャパシティの11%向上は、三重工場の拡張や自動化された生産設備の導入等が進んでおり、生産性改善の取り組みも含めて達成の目途が見えてきています。どちらも楽観視できる状況にはありませんが、今後もKPIの達成に向けて、統括本部全体で努力を続けてまいります。