

日本ゼオンに於ける
ダイセル式生産革新の導入経緯

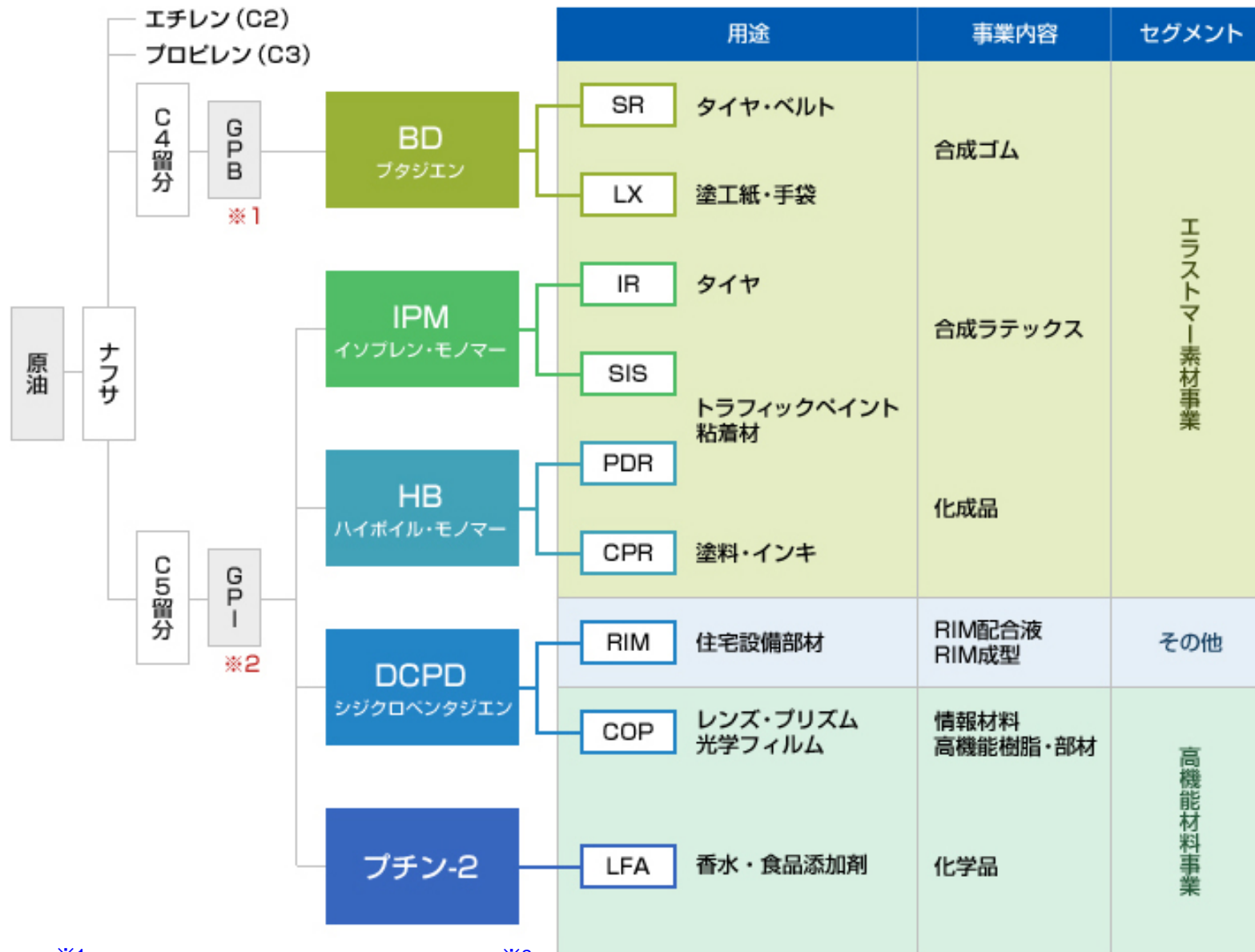
ZEON

日本ゼオン株式会社

- **社名** **日本ゼオン株式会社**（にっぽんぜおん）
 Zeon Corporation
- **設立** **1950年4月12日**
- **資本金** **242億11百万円** **（2016年3月末）**
- **売上高** **2956億47百万円** **（2016年3月期 連結）**
- **経常利益** **298億95百万円** **（ " ）**
- **従業員数** **連結 3,164名、 単体 1,624名** **（2016年3月末）**

	売上高比率
エラストマー素材事業	： 合成ゴム、合成ラテックス、化成品、 (60%)
高機能材料事業	： 化学品、高機能樹脂、機能性材料、 (24%)
その他の部門	： RIM(大型成形)、医療器材、他 (16%)

日本ゼオンとは？ ～合成ゴム原料の有効利用からの事業展開～ ZEON



※1

GPB:ゼオンプロセスオブブタジエン

※2

GPI:ゼオンプロセスオブイソプレン

▶ **運動の継続ができない体質**

TPM賞, デミング賞

▶ **大量定年に対して、技能伝承に不安**

2007年問題

▶ **ルールの徹底ができない体質**

認定自主保安検査実施者認定取消

従来の活動の問題点

◇活動が継続的ではない

これらを克服できる手法を探した

◇技術・技能・ノウハウの伝承が網羅的に系統的に行われていない

◇細部では例外を許容するルール

◇視点がライン・スタッフの目

◇個々の活動が独立していて有機的でない

◇負荷増加は属人的に対応

◇操作は出来るが、科学的根拠の理解不足

このままでは生き残れないとのトップの危機感から、『風土改革』のためダイセル式導入

…現場は疲弊し切っている ⇒ 風土から改革し、継続可能な方法を探した

ダイセル化学工業株式会社 網干工場 IPC 見学の衝撃

- ・『安全』『安定』『コスト』『品質』『量』を完全にコントロール求めている姿が夢ではなく、現に存在している！

この方式を導入し風土を変え、生産現場を強くするしか、生き残る道はない。



ダイセル化学工業株式会社（現、株式会社ダイセル）に
『ダイセル方式』コンサルティングの申し込み

◆プロダクト・イノベーション

商材（モノ・機能）に着目した革新

・・・研究開発

◆プロセス・イノベーション

製法・製造設備・原材料等に着目した革新

・・・生産技術

◆プロダクション・イノベーション

製造現場で働く人の意思決定や介入操作に着目した革新

 ヒューマンファクター（人的要因）の変革

人・組織・しくみの革新へ

ダイセル式生産革新手法とは？（生産革新研究会2008年4月報告）

第0ステップ：必要性の確認（予備調査）

第1ステップ：基盤整備・負荷低減

第2ステップ：運転標準化

第3ステップ：システム化（後戻りしないしくみづくり）

- ◆生産革新の必要性とダイセル方式導入の効果を認識するところから
- ◆「オペレータ負荷解析」「業務総点検」「ピーク作業解析」「コスト構造解析」により、顕在化した不具合だけでなく潜在不具合を抽出する
- ◆外部から動機を与えられて行うものではなく、改善が必要な現状に自らが気づき、現状を否定し、何をしなければならいのかを認識し、自ら生産革新が必要であると確認することが重要

社長の英断

工場長
(「変わる」意思表示)

部課長
(率先垂範、自ら変わる)

全員参画活動
(仕事のやり方を変える)

「ダイセル式生産革新手法」の導入

先ず社長の
英断あり

◆トップの決断

- ・プロジェクト体制(権限委譲)
- ・変わる意志の表明(活動一本化、組織・制度改革)

◆管理監督者によるリード

- ・現状からあるべき姿へのシナリオを描いて取組む
- ・率先垂範で

◆革新の実行

- ・全社統一したものさしで、ムダ・ロス・不具合を顕在化
「オペレータ負荷解析」「業務総点検」
- 「ピーク作業解析」「コスト構造解析」
- ・部分最適活動をヤメル
「合宿方式(業務総点検)」
「統一標準化手法、設計手法によるタスクマネジメント」

ダイセル式
生産革新手法

- 2004年12月 網干工場 I P C 見学
- 2005年 2月 生産革新センター発足
予備調査開始（水島工場）
- 10月 マスタープラン経営承認

➡ 指示：負荷低減以外の改善指標は出さないこと

- 2006年 1月 生産革新コンサル開始
- 2007年 4月 運転標準化開始
- 2007年10月 IPC建屋竣工
- 2008年 4月 水島工場第1期統合
- 2010年 4月 水島工場第2期統合
- 2011年 7月 徳山工場第1期統合
- 2014年 7月 徳山工場第2期統合
- 2015年 9月 高岡工場運転標準化終了
- 2016年12月 川崎工場第1期運転標準化終了



以降、トップ方針に
毎年「生産革新」

以上

ご清聴ありがとうございました