

特集 サービス業の“カイゼン”

第4章 見える化で黒字転換した 時計修理業者

—東京都 共栄産業



益田 知幸
神奈川県中小企業診断協会

会社名：共栄産業株式会社
代表者：小林 正博
資本金：7,000万円
従業員：170名
所在地：東京都豊島区巣鴨 1-11-1
URL：<https://www.kyoeico.com/>

1. 日本最大級の時計修理業者

東京都・巣鴨で時計の卸・販売業を営む共栄産業株式会社は、時計専門の修理職人50人を抱え、月間約1万本の修理本数を手がける、日本で最大級の時計修理業者でもある。その技術力は高く、ROLEXやOMEGAといった高級ブランドをはじめ、さまざまな時計の修理を行い、「共栄産業で修理できないものは、どこの業者でも修理できない」と言われるほどだ。



共栄産業の小林正博代表取締役社長

今では看板事業の1つとなった時計修理事業も、2000年代中頃までは、月間200万円前後の赤字が続く事業であった。しかし、事業改革のために「トヨタ方式のカイゼン」を取り入れた結果、事業の黒字転換に成功した。その内容は複数のメディアに取り上げられ、国や地方自治体の賞も数多く獲得している。十数年が経過した今も、従業員にカイゼン意識として根づき、日々さまざまな工程・業務において改善が続けられている。

本章では、同社のカイゼンの取組みと、今も息づくカイゼン意識について見ていく。

2. 赤字体質からの脱却へ

現在、国内の腕時計市場は8,000億円前後で推移し、ここ数年は横ばい状態である。販売点数は減少傾向にあるが、販売価格の上昇（＝販売点数に占める高級品比率の増加）により売上をカバーしている状況だ。そして、高級品の増加は修理本数の増加をもたらしている。高級品が故障した場合、顧客は買い替えではなく修理を選択することが多いからだ。こうした中、共栄産業は自社の強みである技術力を武器に顧客を増やし、今では時計修理業界において日本最大級の規模に至っている。

共栄産業は、時計用電池の卸売を主な事業として1968年に創業した。当時、仕入れた時計の電池の中には液漏れしているものも少なくなかった。これらをその都度メーカーに返

品していたのでは、時間を要し顧客を待たせてしまうため、自社で少人数の技術者を雇い、液漏れの対応などを引き受けることにした。あくまで販促のための一事業であった時計修理事業が主業となっていたのは、大手時計メーカーで「マイスター」と呼ばれていた人物を迎え入れてからだ。同社の小林正博代表取締役社長は、こう語る。

「彼が時計修理の世界で非常に著名であったため、師事したい、ぜひ彼の下で働きたいという時計職人が弊社の門を叩くようになり、この事業が大きく拡大したのです」

大きく規模が拡大した時計修理部門であるが、収益状況は芳しくなく、毎月200万円前後の赤字を出していた。その主な要因は作業効率の低さであった。修理担当者たちはいずれも優秀な技術者ではあったものの、自分が興味のある時計を優先的に修理するなど、作業効率を無視して業務を行っている状態であった。そのため、修理件数は月間3,000件程度（現在の3分の1未満）にとどまっていた。

この状況を改革すべく、2004年に小林社長がものづくり大学で出会ったトヨタの「カンバン方式」のコンサルタントを迎え、時計修理事業の改善プロジェクトをスタートさせた。

3. 5Sからスタートしたカイゼン

業務改善プロジェクトでは、修理業務を見える化させることから始まった。その一例として、修理品の管理方法が挙げられる。

同社には毎日数百個の修理品が届き、それらを専用棚に収納する。セキュリティのために鍵をかけて保管していたものの、修理品の入った棚がどこにあるのか、誰が修理品を持っているのか、どのくらいの量があるのか、外見だけではわからない状態であった。そのため、「顧客や営業担当者から問い合わせがあった際、対象の時計がすぐに見つからないという事態が起きていた。事務部門が会社の隅々を探し回ることもよくあった」と同社の秋田秀仁取締役部長は振り返る。



同社の秋田秀仁取締役部長

そこで、コンサルタントの助言に従い、まずは基本の「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の5S活動から取り組んだ。

最初に、戸棚の扉をすべて取り払いオープンにすることで、どこに、何が、どのくらいあるのかが一目でわかるようにした。

また、機械式時計には1,000を超える部品で構成されているものがあり、部品のサイズが非常に小さいものもあるため、修理用部品を間違えて捨てるなど、紛失する事態が散見された。

そこで、部品の管理意識を高めるため、修理作業で出たごみは3日間保管し、処分する前に再度確認するという活動も実施した。

そのほか、床や机の上にカラーテープを貼って置き場所を指定することで、工具の在りかを明確にした。これにより、技術者が工具を探す手間を減らすことができた。



置き場所を明確にした工具置き場

次に、修理工程のカイゼンを行った。業務効率を高めるため、技術者が各自行っていた作業のうち、時計の洗浄などは専任担当者を設けて分業制とした。

従来は一人の技術者が一貫して修理を行うことが当然であったため、当初、技術者からは、「部品がなくなったり、商品を傷つけたりしたら誰が責任を取るのか」などの反対意見が出ていたが、実際に分業を始めると「こちらのほうが効率的だ」と受け入れられていった。

一方、業務の効率化とともに、修理サービスの質的向上も図った。当時、同社で修理したものの何らかの不具合で再修理として持ち込まれる返却比率は、業界平均と同程度の約5%であった。

そこで、出荷前に検品する担当者を新たに設け、たとえ修理担当者がOKを出した修理品でも、検品担当者が再度チェックする体制を作った。その結果、約1年で再修理率は2%を切るまでに減った。

また、修理品の進捗状況の全社での共有化（見える化）のために、自社専用の修理進捗管理システムを構築した。これは入庫・受け入れ検査・修理開始などの工程ごとに状況を入力する仕組みで、進捗状況の追跡が可能になった。

本システムの導入により、どの工程の修理品が、どれくらいあるのかを把握できるようになり、業務状況の見える化を行うことができた。また、担当者の作業を簡単にするため、システムへの入力をバーコードでの読み取りや単純なキーボード入力にすることで、技術者の作業を省力化した。

これらの業務改革の成果は明確に表れた。修理品の処理件数は倍増し、取組み開始後からわずか半年ほどで、月間5,000本以上の修理対応が可能になった。生産性の向上によって売上も増加し、時計修理事業はさらに成長していった。

これらの改革の推進過程で、やはり技術者からの反発はあった。しかし、業務の問題点

を視覚的にわかるようにし、業務改善の取組みをとにかくやってみることで、徐々に技術者の意識を変化させることができたという。

4. 現在も社内に息づくカイゼン意識

その後も黒字化した当事業は拡大を続け、現在の月間修理本数1万本という日本最大規模の体制に成長した。しかし、同社のカイゼンの取組みはこれで終わりではない。

4年前に、時計修理事業の業容拡大に伴い、手狭になった本社をより広い複数のフロアにまたがるオフィスへ移転した。新本社での動線やオペレーションの決定などの工程設計は、業務改善で学んだ知識や経験を活用し、自社従業員で行った。



新本社の作業場の棚。旧本社と同様に見える化された作業環境となっている。

そして、現在も日々の業務のカイゼンに従業員が自発的に取り組んでいる。

たとえば、部品の洗浄機の使用者名をマグネットで貼り出し、洗浄が終わったものは機器の上に置く「見える化」を最近になって始めた。

今までは機器の使用者が誰かわからず、洗浄が終わって使用者が現れるまで、ほかの作業者の作業待ちの時間が発生していたが、それを改善するために、この取組みを導入したという。

ほかにも、腕時計のブレスレットにクリー



洗浄機に貼り付けられたマグネット

ニングなどで使われる紙タグを付け、どの時計のものか一目でわかるようにすることも始めた。これは最近、一時的な紛失事故が起こり、従業員で議論を行い発案したものだという。このように事故を前向きにとらえ、新たな取組みを自主的に発案する土壌が、現在の会社にはあるのだ。

この意識は、十数年前の業務改善活動を開始した当時の従業員だけでなく、それ以降に入ってきた中途社員や新入社員にも根付いている。当然これらの従業員は、初めから改善意識を持っているわけではない。改善の取組みを導入する際には、従来の工程から変化することを嫌い、「なぜやる必要があるの?」という声が必要になる。

しかし、今では、十数年前の業務改善を知る従業員を中心に「誰でも最初は文句を言うのだから、とりあえずやってみよう」という声が出てくるようになった。実践してみると、実際に効果が出てきて、取組みが定着する。反対していた従業員も、実践することで意識が変わり、次は賛成する側に回るという好循環が起こっている。

次に、同社の今後の改善の展開を伺った。

「まずは、自社の業務管理システムをさらに改良したい。現在のシステムは入力項目が多く、煩雑だという意見が出てきている。ほかにも、修理品はバーコード管理ではなく、ICタグの利用も考えたい。また、画像認識機

能を利用した工程改善にも興味がある」と秋田部長は明るく語る。

また、小林社長も「スマホなどを利用し、店舗で受け取った時計の写真を見て即時に見積もりを出すサービスを実現したい」と改善に積極的だ。

いまだにメールやFAX、Excelを用いた受発注管理を行う企業が多い時計修理業界で、同社の意欲的な姿勢には驚かされる。

5. 業務改善のポイント

最後に、改めて同社での改善成功と他業種でも生かせるポイントを伺った。

「まずは、何より見える化。それもデータでの見える化ではなく、とにかくアナログでの見える化が重要です。モノ自体を目で見える化し、日々の業務の中で常に認識できるようにする必要があります」と秋田部長は言う。

「見える化」をすることで問題点に気づきやすくなる、それによりカイゼン意識が働きやすくなる。そうすると、行動も変わり、業務が改善していくのだ。そのためにも、現状を変えることに抵抗する従業員がいても、「とりあえずやってみる」ことで効果を実感させ、納得させることが重要となる。

これらの「見える化」と「とりあえずやってみる」ことによるメリットは、我々中小企業診断士は知識としては知っているだろう。しかし、改めて、これを実践することの大切さを本事例から学べるのではないだろうか。

益田 知幸

(ますだ ともゆき)

2017年中小企業診断士試験合格。金融機関に勤務。営業企画部門、システム部門などの業務に従事。現在、執筆活動・研究会事務局などの活動を行っている。

