

住友電装株式会社 様

NECものづくり人財育成プログラム 導入事例

NECの改革ノウハウを凝縮した人材育成プログラムに参加 サプライチェーン改革を実施し、在庫・リードタイムを大幅改善

事例のポイント

課題背景

- ・サプライチェーン全体を設計・管理する部門がなく、全社横断で改革を推進する人材も不足していた
- ・過去から積み上げた製造コスト改善策だけでなく、全く新しい発想の改善策を求めている
- ・「なるべく安く」「製品を切らさない」供給網を目指した結果、在庫過多となり、収益性の低下を招いていた
- ・コスト削減、生産効率を重視する組織体制になっており、全体最適・ROICを重視する考え方が浸透していなかった

成果

・全社でサプライチェーン改革計画を自ら立案・推進する人材を創出

NECの知見やノウハウを集約した「NECものづくり人財育成プログラム」に参加。サプライチェーン改革を自ら立案・実践・牽引できる人材を創出した

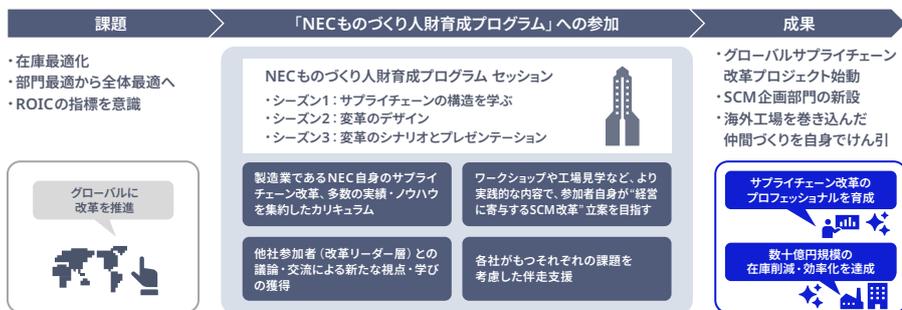
・育成したメンバーによるサプライチェーン改革の全社展開。意識改革・仲間づくりも実現

研修内容を集約した「ワークショップ」を様々な社員を対象に繰り返し開催し、仲間づくりに努めた。NECの工場見学も活用し、生産現場の意識改革にも尽力

・全社横断のサプライチェーン改革専任部門を新設し、在庫・リードタイムを大幅改善

専門部門を新設し、サプライチェーン改革の推進体制をさらに強化。リードタイムの大幅短縮に加え、数十億円規模の在庫削減を実現

導入ソリューション



NECものづくり人財育成プログラム

NEC自身の改革経験を活かし、サプライチェーン改革のプロフェッショナルの育成を支援する「NECものづくり人財育成プログラム」に参加。プログラムで学んだ「基本ロジック」「現状分析手法」、「改革の設計図を策定する際の視点」等をフル活用し、例えば様々な社員を対象にしたワークショップの開催を通して「仲間づくりと意識改革」を実践され、サプライチェーン改革活動を強力に推進。数十億円規模の在庫削減やリードタイムの大幅短縮などの成果を上げています。



SUMITOMO ELECTRIC WIRING SYSTEMS, INC.
Midwest Wiring Harness Business Unit
Production Control
Management Coordinator

中村 快氏



住友電装株式会社
西部事業本部
ものづくり技術統轄部 部長
生産管理統轄部
SCソリューション部 主幹

坂野 恭永氏



社名 住友電装株式会社
代表者 漆畑 憲一
本社所在地 三重県四日市市浜田町5番28号
設立 1917(大正6)年12月22日
従業員数 7,150名(2025年3月31日現在)
グローバル従業員数 238,272名(2025年3月31日現在)
事業内容 自動車用・機器用ワイヤーハーネスの製造販売、ワイヤーハーネス用・電気機器用部品の製造販売、自動車用電線の製造販売
U R L <https://www.sws.co.jp>

住友電装
Connect with the Best

導入前の背景や課題

サプライチェーン全体を管理できず “個別最適”が蔓延

自動車用ワイヤーハーネスのリーディングカンパニーとして、世界30か国以上で事業を展開する住友電装様。ASEAN諸国やメキシコに主な生産拠点を置き、日本、北米、中国などに製品を提供する長大なサプライチェーンを構築しています。

同社では2024年より、グローバルサプライチェーン改革プロジェクトに着手。初年度にはASEAN諸国と日本をつなぐサプライチェーンを、2025年度にはASEAN

諸国と北米をつなぐサプライチェーンを手がけ、大きな成果を上げています。

改革前、同社にはサプライチェーン全体を管理する部門がなく、生産管理や物流管理などの関連部門が「言わば分断されているような状態」だったと、当時東部事業本部で生産管理を担っていた中村氏は振り返ります。そうした課題を抱える中、2020年にコロナ禍が発生。世界中の物流が大混乱する中で「なるべく安く」「製品を切らさない」供給網を目指した結果、「余剰在庫を多数抱えるようになってしまった」と、西部事業本部もつくり技術統轄部の坂野氏は当時を振り返ります。「例えば工場側は、各々が生産性やコスト削減、効率性を重視した生産体制を構築するのが当たり前で

した。しかしサプライチェーン上にそうした“個別最適”が重なっていった結果、在庫が膨らみ、利益性に悪影響を与えていたのです」(坂野氏)

また当時、海外工場に駐在していた中村氏も、「過去から積み上げた製造コスト削減策だけでなく、何か全く違う発想が必要なのではないか」といった漠然とした疑問を持っていたと説明しました。

こうした事態を打開するため、同社は中計内で「ROIC(投下資本利益率)10%向上」の数値目標を掲示。これを機に東部・西部事業本部それぞれの代表者が集い、サプライチェーン改革のプロフェッショナルを育成する「NECものづくり人財育成プログラム」への参加を決めました。

選択のポイント

NECの改革経験に基づいた “実践的”な内容が決め手に

「NECものづくり人財育成プログラム」を選んだ理由として坂野氏は、「ROIC向上や全体最適につながる豊富な知見を得られる」点に期待を寄せたと言います。中村氏は、プログラムの内容が「NECが自社で推進してきた多数の改革経験に基づいており、理論だけでなく、実践的で“中身のある内容”に感じられたこと」も決め手になったと説明を加えました。

「同じ製造業ということもあり『工場のこの部分を変えた方がいい』など非常に具体的な内容で、“自分事”としてすぐに実践できると感じられました」(中村氏)

「PDCA型の構成」「他社との交流」 「現場の意識改革支援」などを評価

「NECものづくり人財育成プログラム」では、VSM(Value Stream Mapping:モノと情報の流れをひとつの図にまとめたもの)の作成など基礎知識に加え、改革現場の見学や演習・現場分析、改革のシナリオ作成などを通して、参加者自身が「経営に寄与するサプライチェーン改革計画を立案するレベルに達すること」を目指します。その内容について中村氏は、「PDCAが回るよう構成されていた点」を評価します。「研修で習ったことを現場に持ち帰り実践すると、その後に講師から適切なフィードバックをいただけました。参加企業の課題・実情に即してアレンジを加えながら、実際にPDCAを回せる構成になっていた点に感銘を受けました」(中村氏) さらに坂野氏は、複数企業参加型のプログラムであ

り、「他社との交流による新たな気づきや刺激を得られた点」も高く評価しました。

同社ではプログラムと並行し、研修のエッセンスを凝縮した「ワークショップ」を東部・西部事業本部(経営幹部、国内外工場含む)、顧客合わせて100回以上(合計1000名以上参加)開催するなど、仲間づくりや知見の共有を積極的に進めます。

「NECのサポートも得ながら、『VSM作成を通じた課題発見』や在庫削減の有用性を実感できる『体感ゲーム』などプログラムで学んだことを、基幹職や若手、国内外の工場担当者など社内のたくさんの人に体験してもらおう場を提供できました。さらに改革の意思が反映されたNEC工場を見学する機会も設けてもらい、現場の理解も一気に進みました。こうした効果を鑑みても、プログラムに参加した意義は非常に大きかったと感じています」(坂野氏)

導入後の成果

参加者の提案により改革プロジェクトが始動、 億単位の削減効果も

「NECものづくり人財育成プログラム」に参加した成果として、坂野氏は「受講後、役員会で成果報告と『グローバルサプライチェーン改革プロジェクト』の実施を提案し、プロジェクトが承認されたこと」を挙げます。「さらに改革を推進するための横断型部門が、東部・西部事業本部それぞれで新設されました」(坂野氏)

2024年度、同社はASEAN諸国と日本を結ぶサプライチェーンの改革に着手します。続く2025年度には、ASEAN諸国・北米サプライチェーンの改革を進め、

東部事業本部では「リードタイムの20%短縮」。さらに海外では金利の影響が大きく「在庫削減に伴い、海外では金利効果だけで数億円単位の削減効果が出ている。サプライチェーン改革はBS(貸借対照表)で語られることが多いが、実はPL(損益計算書)にも大きく影響するのです」と中村氏は胸を張ります。西部においても「数十億円規模の在庫削減の目処が立っている」と坂野氏は自信をのぞかせました。

「加えて、部門間の会話が増えたことも大きな成果です。例えば『製造コストを下げたい』『物流費用を抑えたい』『梱包資材を安くしたい』など各々が指標を持っていますが、ときには個別の指標が悪化するケースでも建設的な議論を通じて、全体を良くするための議論をする場が増えています」(中村氏)

今後は「仲間づくりの加速」や 「顧客連動型サプライチェーン最適化」に注力

こうした良好な結果を受け、同社では2023年度から3年連続合計16名が「NECものづくり人財育成プログラム」に参加しています。特に2025年度は、それまでの生産管理、生産技術に加え、設計部門にも範囲を拡大し、「サプライチェーン改革の意思を設計段階から反映できるようになった」と坂野氏。2026年度も参加を予定しており、「仲間づくりをさらに加速したい」と意気込みを語ります。

一方、中村氏も「納入先メーカーとも連携した“顧客連動型のサプライチェーン最適化”にも取り組みたい」と述べると、改革のさらなる拡大に強い意欲を示しています。

NEC ものづくり人財育成プログラム事務局

E-mail: monojinzai_jimukyoku@mml.jp.nec.com

- このカタログの内容は改良のために予告なしに仕様・デザインを変更することがありますのでご了承ください。
- 本製品(ソフトウェアを含む)が、外国為替および外国貿易法の規定により、輸出規制品に該当する場合は、日本国外に持ち出す際に日本国政府の輸出許可申請等必要な手続きをお取り下さい。詳しくは、マニュアルまたは各製品に添付しております注意書きをご参照ください。
- 記載の製品名および会社名は、各社の商標または登録商標です。