

# 顧客ニーズを高次元で実現する 市場対応型生産システムへの展開

～(株)イトーキレビオデスク工場 チャレンジ 220(VPM) 活動の取り組み～



(前号の続き)

## ☆活動の経過と内容

中でも、購買領域における展開は、協力工場との関係から困難が予測されるが、事業部長による方針説明会や担当者からのコストダウン提案を共同で解決しつつ、効果を上げている事例もある。ただ協力的でない業者に対しては、それまでの慣例を乗り越え、他社との比較検討の後に業者変更も視野に入れて活動を推進している。市場環境が変化する中で協力工場との関係を再編し、整理する必要に迫られているのも事実である。

コストダウンのもう一方の視点は、やはり海外調達である。製品により大幅なコスト低減が可能となった事例もあり、今後の水平展開を積極的に進めることが目標達成のため必要と考えている。また、環境面に配慮してコストダウンを実施することも重要であり、省資材化やPETなどの推奨樹脂を活用した材質変更も積極的に推進している。

## 3. リードタイム短縮・在庫削減プロジェクトの活動内容

顧客要求のリードタイムを満足するには、短納期での生産体制を確立するか、在庫で対応するようになるが、資源および資産の有効活用を図る上では当然リードタイムを短縮し、在庫を削減する必要がある。リードタイムの改革においては、在庫を極限まで削減し、顧客満足度を向上させ、売上拡大に貢献することを目標に改善活動を進めてきた。

<具体的な目標>

- 生産リードタイム …………… 70%低減
- 棚卸資産額 …………… 30%低減

まず生産リードタイム短縮については、リードタイムの定義を設定し、販社からの受注以降納品までを工場の「生産リードタイム」と位置づけ、リードタイムごとに改善を進めてきた。活動のステップは、最終目標70%を達成すべく取り組んでいる。中でも最も長い調達リードタイムの改善に、重点的に取り組んできた。

協力工場の意見をまとめると、計画的な生産で生産能力を確保しなければリードタイムを短縮するこ

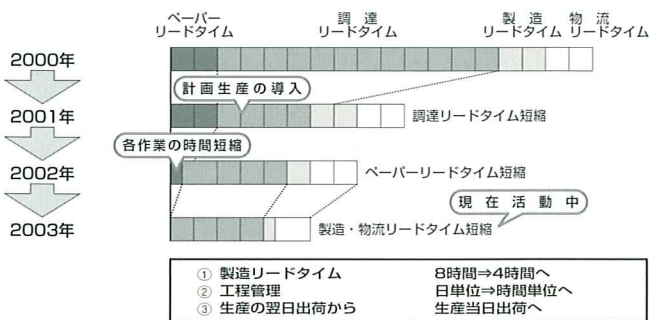
とは難しいとの意見もあり、また生産負荷調整に関してもメリットの大きい「計画生産」の仕組みを取り入れることで、調達リードタイムの大幅短縮が可能となった。なお計画生産を実施するといってもすべてを実施することではなく、PQ分析などにより確実性の高い上位機種を対象とした。またその計画サイクルも在庫削減、工程計画を勘案した上で実施してきた。

図6 新生産方式のまとめ

ランク	従来方式	新生産方式	ねらい	課題
S	受注生産	計画生産	負荷平準調達をしやすいとする	在庫増を抑える
A	受注生産	受注生産	短期への対応	さらなるリードタイムの短縮
C	在庫対応	受注生産	在庫削減 滞留品発生の防止	不良率ゼロ化 計画遵守率の向上

これらのことを新生産方式としてまとめると、売れ筋ランク (S) の上位機種については計画生産で、他の製品は受注生産で対応し、リードタイム短縮と在庫削減を進めている。(図6) 現時点では生産リードタイム60%、棚卸資産額30%まで達成されており、引き続き最終目標に向けて活動中である。(図7)

図7 今後の課題



☆活動の総合効果

改善途中ではあるが、効果は次の通りである。

- ①付加価値生産性 ..... 8%向上
- 計画時の生産量であれば ..... 25%の向上
- 改善をしなかったとしたら ..... 40%の悪化

- 労働生産性 ..... 30%向上
  - 少人化達成率 ..... 97%
  - ②生産リードタイム ..... 60%低減
  - ③棚卸資産額 ..... 30%低減
- <定性的効果>

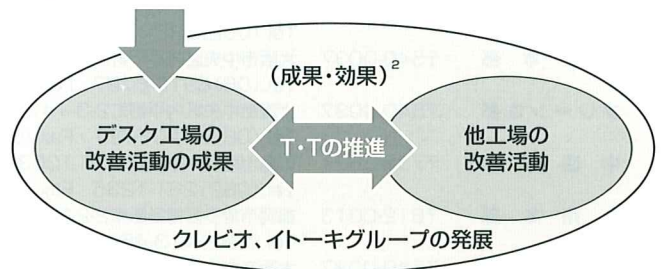
- ①製造現場が活性化され、品質意識や改善意欲が向上した。
- ②改善チームの技能向上により、各職場で技能レベル向上の水平展開が図れた。
- ③各プロジェクトの改善ノウハウを蓄積し、標準化する基盤ができた。

☆活動の取り組み

以下の5つの取り組みを進めていきたいと考えている。(図8)

- ①今回の改善によるスペースを活用し、市場対応力の強化と内作化を推進する。
- ②新人を含め作業教育、および改善チームの今後の教育システムを構築する。
- ③生産リードタイムのさらなる短縮に向け、製造・調達のネックを解消する。
- ④つくりやすさの製品改良を進め、顧客満足を図るとともに生産効率を向上する。
- ⑤各企業との交流（工場見学など）を深め改善活動の活性化を推進する。

図8 今後の取り組み



※イトーキクレビオ事例紹介の連載は、今回で終了となります。これまでのご精読ありがとうございました。