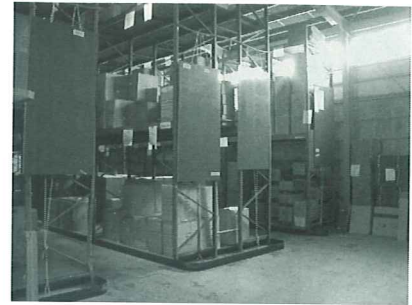


テクノ経営活動レポート

<後編>

㈱ユニックス
の場合

押し込み生産から
受注生産体制へ脱皮



在庫棚に在庫責任者の名札貼布で責任の明示

付加価値作業への集約

「在庫削減」、「見切り損削減」、「返品低減」への不転の覚悟は、倉庫レス、事務部門の統廃合の断行によって社内に浸透しつつあるかに見えた。しかし、現場の改善なくしてそれらの成果は、時間とともに埋没してしまう。この危険性をもっとも感じているのは、他でもない山岸社長である。「在庫を持たない生産には、ムダな仕入れをしないというのが鉄則。そのためには、現場のムダ（仕掛在庫、完成在庫）が顕在化する状態をたもたなければならない」（山岸社長）。

テクノ経営が指摘した改善施策のひとつとして、以下の5項目による“ムダや異常が顕在化されにくい環境”を挙げた。1つは「受注から出荷までの生産統制の不具合」、2つは「工程間バランス（同期化）がとれていない」、3つは「仕掛品置き場がハッキリ決められていない」、4つは「ネック工程分析、対策が不十分」、最後は「バランスを欠いた生産計画」。ワークサンプリングを実施した結果、価値作業（主作業）26%、準ムダ作業（減らしていくべき作業）25%、ムダ作業（徹底して排除すべき作業）49%。準ムダ、ムダを合計した74%の排除すべき作業が、先述した5項目の改善すべき環境を発生させた原因と考えられた。

さらにその悪弊の源流を辿ると一つには「後工程の都合を忖度しない押し込み型生産形態にある」に行き着く。ではその改善策をどうするか。提示された策案は、大きく3つにまとまった。第1点「総所要時間を最小にするためのスケジューリングを明確にし、ネ

ック工程作業の重点管理を行う」。そのポイントは、①納期遵守 ②設備、ライン、作業者の稼働率アップ ③小ロット生産のためのスケジューリング。第2点、「生産性の管理による目標と実績のズレの調整」。そのポイントは、①マイペース作業からの脱却 ②日々の生産に関心をもつ ③納期遅れや欠品等のクレーム防止。第3点、「生産性の情報を視覚化、共有化」。そのポイントは、①目標に対する推移を目で見るツールで管理すること。

この3つの策案の実行を通じて押し込み型生産から受注生産への転換を図る。まず、その土台作りに取り組まれた。現場へのインプットは、示されたが、果たしてアウトプットへのプロセスは順調に進んでいるのか。特に意識改革は、浸透しているか。在庫棚には、その在庫を発生させた責任者の名札が張られた。会議はその名札がぶら下がる倉庫で行われた。名前が書かれた社員は、針のむしろに座らされた心境になる。在庫は諸悪の根源である、と身にしみる。在庫に対する意識は、ドラスティックに変わった。しかし、意識が変わっても、現実の業務の中で在庫を生まない仕組みがシッカリと根付かなければ“臥竜天晴を欠く”ことになりかねない。活動は山岸社長の強いリーダーシップによって次々と成果をもたらした。（終）

●活動の成果

1) 新商品開発 対売上げ新製品比率	目標 10% ⇒ 実績 15%
2) 在庫削減の推進 対売上げ在庫月数	目標 2.5ヶ月 ⇒ 実績 2.0ヶ月
3) 見切り損の削減 滞留在庫の販売	新製品の見切り損減少
4) 直品削減 対売上げ発生比率	目標 1% ⇒ 実績 営業生産力の向上