

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)イトーキクレビオデスク工場 チャレンジ220(VMP)活動の取り組み～

(株)イトーキクレビオ様は、1908年に伊藤喜商店（現イトーキ）工作部として創業、1950年に分離独立して伊藤喜工作所を設立。1992年のCI導入により「(株)イトーキクレビオ」と社名を改めた。設立当初は金庫、ロッカーなど保管機能中心の製品群からスタート。

その後、スチールデスクの商品化やラックシステムや間仕切りなどの施工型商品への拡大を経て、総合家具・施設機器メーカーに発展してきた。デスク工場は、1963年に東洋一の量産工場として創設以来、常にオフィスデスクの歴史そのものとして発展を続けている。

☆チャレンジ220(VPM)導入の背景

長期にわたる景気後退は、売上げの低迷からコスト競争を激化させている。また首都圏での再開発事業においては、顧客ニーズが多様化し、QCDにおいてより高度な提案が求められている。以下にその要点をまとめるが、21世紀を勝ち抜くためチャレンジ220プロジェクトを発足させ、総コストの低減、生産リードタイム短縮を目的に改革活動に取り組んでいる。

<デスク工場を取り巻く市場環境>

- ①不況によるオフィス市場の縮小
- ②競争激化による価格の下落
- ③中国への生産シフトと国内空洞化
- ④少子高齢化・ワーカーの減少
- ⑤設計事務所が窓口の商談増加（要求の多様化）
- ⑥オフィスが経営者の関心事になっている
- ⑦IT化に伴うワークスタイルの変化

<デスク工場の問題点>

- ①売上げ低迷による収益の悪化
- ②ライン操業度の低下、生産性の悪化
- ③SO（スペシャルオーダー）品を含む物件対応力が弱い

④コストダウンの革新的な取り組みが弱い

⑤新製品がヒットせず、シェアが低迷している

⑥顧客満足に相應るリードタイム短縮が必要

活動の推進にあたっては、⑭テクノ経営総合研究所、橋間コンサルタントの指導の下で「あるべき姿」を設定し、後に示す推進体制で実施してきた。

デスク工場の生産方式は、バブル期を頂点とした専用ラインによる大量生産方式を基本に構成されている。そのため製品の仕様変更への対応力は弱く、SO品など個別仕様の対応はその多くを外作に依存しており、QCDにおいて顧客に十分な満足を与えられない状況であった。

また市場の縮小、対応の遅れなどにより工場の生産効率も悪化しており、生産性の改善が急務であることは関係者全員の共通認識となっていた（図1）。さらに市場対応の強化とともに、いかなる生産環境の変化に対しても同一の生産効率で対応できるフレキシブルな生産方式への改革が求められていた。このような背景から21世紀に勝ち続けるため、事業部・工場の総力を挙げてプロジェクトを組織し、改革活動に取り組んだ。（次号に続く）

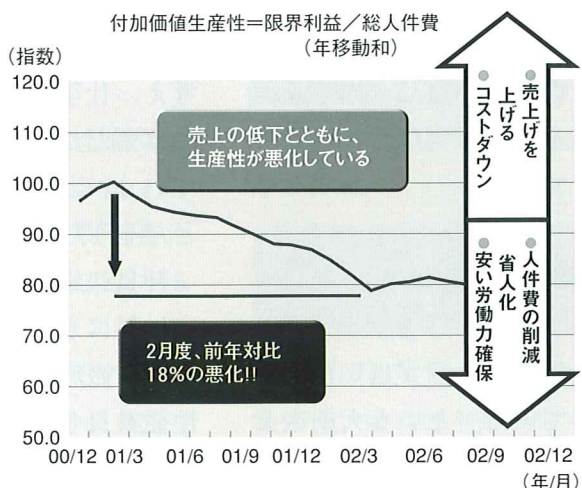


図1 生産性の推移