

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)

☆あるべき姿の設定と活動の重点

オフィス市場は2極化が進み、既存品を中心とする徹底したローコストタイプの要求と、ワークスタイルの変化に対応するニューオフィスタイプのユーザーに分かれる傾向が強まっている。したがって、既存品については徹底的なコストダウンの推進が求められ、一方のニューオフィス向け製品ではユーザーの多様な仕様要求を満たし、かつスピーディーに対応しない限り、売上拡大が見込めない現状となっていた。

そこで「あるべき姿」の設定については、顧客満足への対応と生産効率向上の両面を考慮し、「必要なモノを・必要な時間に・必要なだけ・そして安く」を基本的な考えとして、JIT生産をめざすべく「変種変量に効率よく対応する生産体制の確立」として設定した。

○コスト生産改革活動の重点課題

「あるべき姿」への課題として、具体的な展開を行うに当たり、付加価値生産性の向上を目標項目として課題の抽出を行い、施策の展開を系統的に整理して進めてきた。その目標は付加価値生産性を40%向上させることとし、これによりQCDにおいて業界No.1をめざした活動とした。なお付加価値生産性の定義は図(前号図参照)、分子にあたる「限界利益額」の向上については、

- ①売上拡大 (新製品、SO品の対応力強化/生産リードタイムの短縮、在庫削減)
 - ②コストダウン (海外調達への推進/VE・VAの推進/協力工場の再編)
 - ③内作率の向上 (ラインの再編、統合による新規スペースの確保)
- また分母にあたる「人件費」の削減については
- ①出来高の向上 (設備総合効率の向上)
 - ②投入工数の削減 (セル生産を視野に入れた省人化、平準化)
- を活動の重点として現在まで進めてきている。活動に当たって、目標に対する施策を展開し、目標と施策の整合を図りつつ実施している(図2)。

具体的な目標項目は以下のとおりである。

付加価値生産性-40%向上

- ①生産性向上活動労働生産性 30%向上
 - ②限界利益拡大活動
 - ③生産リードタイム短縮活動 70%低減
 - ④棚卸資産の低減活動 30%低減
- (次号に続く)

図2 目標と施策の展開 (抜粋)

