

事例4. 3軸改善による食料品製造業の生産性・歩留り向上

企業概要・取組み期間

- ・食料品製造業 N社(従業員120名)
- ・香辛料およびその加工品
- ・活動期間: 2回/月×3年間(3年目は歩留り向上に取組む)

改善活動の背景

- ・製品在庫の管理状態が悪く未出荷、欠品等の問題が発生していた。
- ・出荷期限、賞味期限切れの在庫もあり多大な廃棄ロスが発生していた。
- ・生産現場の作業指示は経験と勘による都度対応であり生産性は低い状態であったため、社長指示で収益改善に取り組んだ。

目指す姿

- ・製品在庫の管理レベルを向上し未出荷、欠品を無くす。
- ・精度の高い在庫情報と需要情報に基づく生産計画により作り過ぎのムダを無くし廃棄ロスを0にする。
- ・内容量バラツキ不良による歩留り悪化を改善し収益改善を図る。
- ・詳細な生産計画に基づいて人員配置を行い生産性を20%向上する。

主な成果

- ・製品在庫精度: 80%⇒99%に改善(3か月後)
- ・未出荷率: 3.9%⇒1.7%⇒0.7%⇒0.4%に削減
- ・廃棄品削減: 100万円/月の削減(賞味期限切れ製品)
- ・歩留り5%向上: 年間3,800万円のロスコスト削減
- ・労働生産性20%向上(出来高標準工数/総投入工数)

取組み内容

- 1.製品在庫精度向上(未出荷、欠品、期限切れ廃棄防止)**
 - ・生産ラインと倉庫の在庫計上ポイントを管理状況の実態調査
 - ・5S3定の指導により倉庫ロケーション管理を徹底
 - ・完成計上、出荷伝票の記載、計上ルールを定めて徹底
- 2.小集団活動の実施による生産性向上テーマ**
 - ・グループA: 廃棄原材料の削減、モノ探しの削減
 - ・グループB: 資材探し、運搬のムダ排除
 - ・グループC: 多能工化推進
 - ・グループD: 誰でも短時間に在庫ロケーションが解る管理
- 3.精度の高い生産計画の立案**
 - ・月次生産計画立案方法の変更。精度の高い指標を採用。
 - ・最低、最大在庫量の設定とABC分析による重点管理実施
 - ・週次生産計画から日程計画への落とし込みを詳細に実施
 - ・形骸化していた製販会議の定例開催と内容充実
- 4.生産設備の確実なメンテナンス実施で歩留り向上**
 - ・設備性能のバラツキによる内容量バラツキの因果関係を調査・分析し改善
 - ・バラツキ発生の真因となる部品を特定し、全数交換することで最小の費用で問題解決を実施

改善のポイント

- 1.現場改善軸:** パート中心の生産現場であり改善活動推進が難しい面もあったが、在庫精度向上による生産途中の計画変更が大幅に削減した事により活動への信頼と自信を得、その後 小集団活動活発に推進した。
- 2.生産管理改善軸:** 経験と勘による生産指示から論理的な生産計画への変更の必要性を経営者に理解頂き推進したが、現場の抵抗は大きかった。生産管理担当者を決めて教育し仕組みを構築した。
- 3.教育・意識改善軸:** 製品在庫精度を向上させないと全てが改善しないとの意識付けを毎回のミニ講座で指導し、営業も巻き込み在庫精度の重要性を教育した。
これら3軸のバランスをとりながら企業実態に合わせた指導を行った。