

# 事例7. 食品メーカーS社 間接部門改善

## 企業概要

- ・食品メーカー S社:売上35億、
- ・食品用添加物製剤製造
- ・多品種少量生産で繰返し性高い。新商品は少ない。

## 指導テーマ、期間

テーマ: 全社的な改善活動の中で間接部門改善に取り組む  
 期間: 活動期間は3年間  
 対象: 社内の全部門

## 活動前の問題点

- ・2期連続で赤字になり、銀行からの勧めもあって全社改善活動を実施した。間接部門と直接部門に分かれて活動を実施。
- ・本来は利益率の高い商品だが、旧態然とした生産方法、管理方法で徐々に利益減少。本格的な改善は行なっていなかった。

## 目指す姿

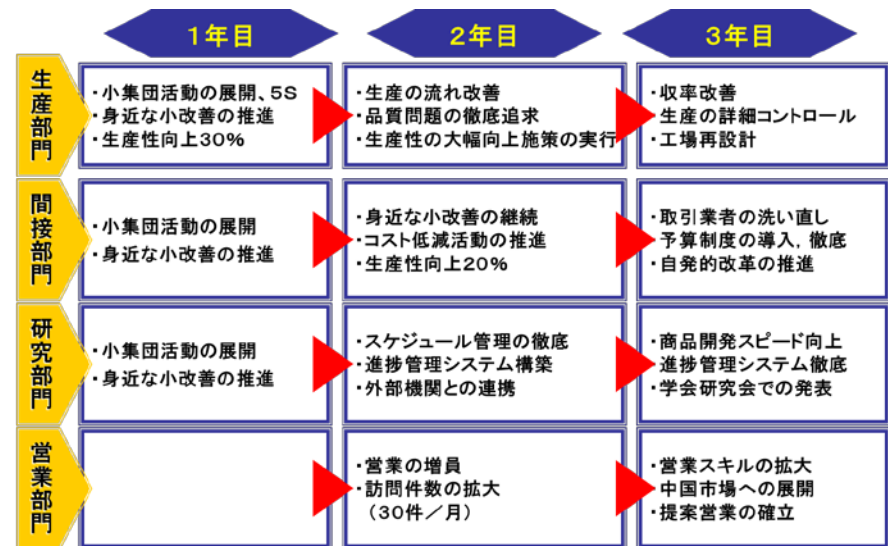
- ・生産性向上30%(製造)、間接は毎年10%アップ(指標なし)

## 取組み内容

- ・小集団活動によるムダ削減、生産性向上活動の実施
- ・ミクロ改善による身の回りの小改善(年間1,000件以上実施)
- ・業務フロー改善の実施、間接業務の業務リードタイム短縮
- ・チーム単位でのスケジュールボード作成(個人別・日単位)
- ・個人別目標管理活動の推進(MBO→MBR)、実績管理。
- ・2年目途中からはコストダウン活動がメインとなる。

## 主な成果

- ・製造部門では初年度で生産性31%アップ、間接部門は主として残業削減をメイン目標として活動を進めた。
- ・2年目からは平行してコストダウン活動も実施。経理部門は月次決算を3営業日以内に出せるようになった(以前は15日)
- ・前年度2.5億の赤字から3年後3億の黒字に転換した。



## 改善の切り口

間接部門は個人レベルで身の回りの小改善、チームとして総時間削減(残業削減含む)テーマに改善を進めて行った。具体的な数値目標は製造部門以外は設定しなかったが、30%相当の生産性向上は図れたと考えられる(商品開発点数、検査時間短縮、売上10%アップでも人員増やさず)。活動初年度末に黒字化達成。3年後には利益率10%を伺うレベルになった。