

九州支部 プロジェクトマネージャー 吉村 萬澄

### 【ポイント】～専門家派遣をトリガー（引き金）に、工場から全社に拡げる継続的改善の輪～

（株）エイ・ケイ・システムは自動制御システム等の個別受注生産を手がける、大分県でも数少ない開発・生産・営業の一貫体制を持つ装置製作メーカーである。

これまで品質を機軸にオーダーメイドの商品を提供しているが、顧客からの原価低減の要請に積極的に対応してゆくには、工場の改善力と推進する人材育成が求められており、中小機構の専門家派遣事業を申し込まれた。事業は、工場のみならず全社的に改善を推進する仕組みを構築し1年半で終えたが、社長以下、経営層の熱心な取り組みにより、自分達の方で活動の輪を上げ、継続して向上させている。

## 企業概要

- ▶ 企業名：（株）エイ・ケイ・システム
- ▶ 業種：自動制御システム等の設計製作
- ▶ 本社所在地：大分県由布市庄内町大竜1474
- ▶ 資本金：92百万円
- ▶ 設立：平成10年12月
- ▶ 売上高：1,230百万円(平成21年3月)
- ▶ 従業員数：84名



代表取締役 吉田 智社長

当社は、昭和46年に日本たばこ産業(株)の装置製作部署から独立し、これまで大手半導体メーカー等からの自動制御システムや機械・電子・情報を融合したメカトロ分野で顧客の要望に応じたオーダーメイドの装置製作に品質・納期を優先に取り組み順調に業績を上げてきた（品質・環境ISO取得）。また、得意先からの個別受注生産が主ではあるが、開発からの一貫生産体制を強みとして自社開発製品も有している。



温調ユニット



ガラスプリズムパレタイジングシステム

近年、グローバル市場で新興諸国と競争を続ける得意先からは、これまでの品質や短納期に加えてコストダウンの要請が厳しさを増している。従来から、当社は品質を機軸に、得意先からの設計変更に対応していたが、今ある業務をこなすことに追われ、全社の事業計画は未整備であり、工場でも生産性向上の観点で一貫した活動が実施されることがなかった。また「言われたことはやるが、それ以上の自主的な行動が少なかった」特徴があって、従業員からの提案制度も活発とはいえない状態であった。

今後とも業績を伸張させ事業拡大を図るには、原価を低減させ、特に生産工場改善点を見つけ、対策を考える体質が不可欠と経営層は認識され、県担当部局を通じ中小機構に専門家派遣事業を申し込まれた。

## 支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



吉村萬澄 プロジェクトマネージャー

吉田社長や経営層との数度のヒアリングを通じて、支援課題を「生産工場の原価低減を中心とした改善活動」とし3つのステップを計画した。1) 工場各部署で実際にやってみて、作業環境や方法と共に職場が変わる喜びや小さな成

功体験を積んでもらう。2) 次に「目標を設定し達成してゆく工場の管理体制の整備」に取り組む。3) その後工場と上流部署の連携テーマによる「全社の仕事の仕組み作り」へ、と段階的に活動を広げ、スパイラルアップすることとした。

また、活動の節目ごとに経営層も参加するキックオフや改善発表会などのイベントを設定し活動を全社的に盛り上げることにした。  
(活動の狙いと具体的方策は下図を参照)

### 支援成果と支援内容

1年半に渡った二人の専門家による支援では、工場のリーダー層が現場の改善手法を学び、その効果を定量的に把握できるようになるとともに、活動の見える化や工場だけではなく営業・総務・開発の各部署が年度の事業計画を策定し、月次で進捗を管理できる仕組みを構築することができた。ただ当初予定の部署間連携による活動はテーマを発掘し、計画に盛り込まれたが、今後の自力推進に期待した時点で支援を終了した。

フォローアップでその後訪問すると、支援の

成果をさらに向上させる活動に発展していた。年度初めに策定される全社事業計画を、経営層と各部署リーダー層が参加する会議体で進捗を確認する仕組みが廻り、部署間共通のテーマも取り上げられ活動が高度化していた。

これは社長以下の経営層が、続けることに関心と努力を払っている賜物である。



活動掲示板

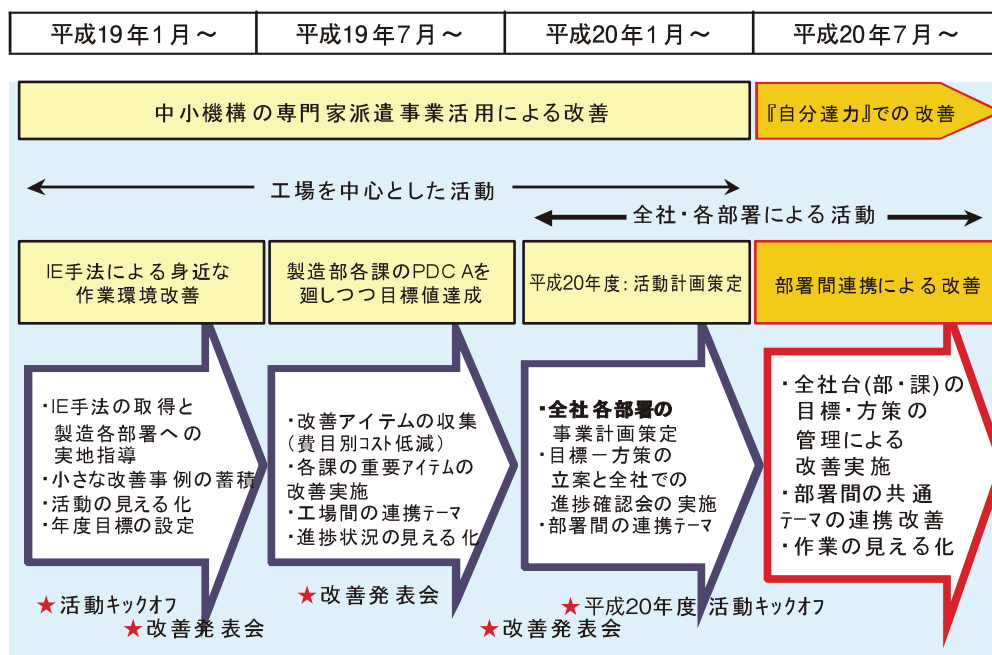
進捗会議

作業の見える化

### 経営者のことば

活動をやった良かったことは、工場を案内したことがある得意先が“現場が随分と変わりましたね”と驚かれることと従来からの改善提案が何々をして欲しいと言う要望型から、何々の改善を実施する・した実施型提案に変化したことです。

現在、装置製作メーカーは世界不況で苦境にありますが、公的支援や補助制度も活用しつつ、改善の輪をさらに向上させ、自社ならではの商品をもっと市場に提供してゆきたい。



(株)エイ・ケイ・システムの改善活動(概要)