

四国支部 プロジェクトマネージャー 中庭 正人

【ポイント】～見える化による生産現場改善と現場リーダーの育成～

事業基盤としての生産プロセスの改革を抜本的に見直してきた事例である。ロス改善、社員の意識改革、生産管理改革、品質改革を専門家継続派遣事業にて2年にわたり、一貫して現場改善を着実に進めてきた。支援の過程で現場リーダーが育成され、在庫削減、返品削減など具体的な成果につながっている。

企業概要

- ▶ 企業名：株式会社志満秀
- ▶ 業種：菓子製造業
- ▶ 本社所在地：香川県観音寺市甲2744番地1
- ▶ 資本金：61.5百万円
- ▶ 設立：昭和29年4月
- ▶ 売上高：1,770百万円(平成22年3月期)
- ▶ 従業員数：191名



代表取締役 島 光男社長

志満秀は、創業65年の老舗の菓子メーカーである。観音寺の特産でもある瀬戸内海の小エビを使ったエビせんべいを自社店舗、百貨店等にて、ギフト用途を中心に販売している。

老舗でありながら、QRコードを印字したエビせんべいや、写真を印刷したエビせんべいを開発し積極的に展開している。写真を印刷したエビせんべいは結婚式の引き出物等で売上を伸ばしている。

島社長は三代目として平成19年に社長に就任し、自社の経営改革に取り組んでいた。

知り合いの専門家継続派遣事業を活用した企業より中小機構の紹介を受けたことがきっかけで、経営改革に専門家継続派遣事業を活用することとなった。

支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



中庭正人 プロジェクトマネージャー

島社長は社長就任前より、自社において、社長自らが主導してISO9001の取得に取り組んでいた。社長就任を期に、初めて外部から専門家の指導を得て改革に取り組んだ。当社の工場は、経験が深い現場の作業員が個々の判断で運営しており、現場リーダーの育成が進んでいなかった。また、将来を考えると工場組織の強化と、改善活動への取り組みを必要としていた。

一方、食品製造業の事件の多発により、消費者及び百貨店等の流通業から品質に関する関心が高まっていた。当社は品質面、衛生面では一定の品質を保ち、顧客である百貨店を満足させるレベルにはあった。しかし、社長はこれをより進めて工場見学が信頼につながる「見せる工場」を作ることと決意した。

これら課題の解決に平成19年度より専門家継続派遣事業にて2年間にわたり支援を行った。

支援内容と支援成果

1. 5S活動を通じた現場リーダーの育成及び製造現場の意識改革

現場リーダーの育成、現場の改善活動の定着及び「見せる工場」づくりを目指し、専門家継続派遣事業にて5S活動を中心に現場リーダー

の育成に半年間取り組んだ。

在庫の置き場の整理、管理方法の見直しを行い、在庫の見える化により在庫を半減する効果が表れた。これにより、販売実績が伸びる中、生産効率化により年間稼働日を4日削減の効果が出た。これら成果が自信につながり、現場リーダーは成長し、継続的に5S活動に取り組んでいる。

2. 需要予測と生産管理体制の構築

次のステップでは約1,000万円を超える返品を需要予測と計画的な生産により削減することを目指し、1年間取り組んだ。

その実行に当たり、複数のブランド及び新商品への切り替え等により、商品コードが曖昧になり、生産実績の把握が困難な状況にあることが問題となっていた。そこで、コード体系及び実績集計の仕組みの再構築に情報化を含め取り組み、数字、グラフによる経営状況が見える化できる仕組みを構築した。さらにその成果を踏まえ、改善活動に取り組んだ結果、1) 委託販売の店頭在庫の需要予測、現状把握による不必要な出荷の減少、2) 需要予測の精度向上による計画的な生産、3) 在庫精度の大幅な向上に結びついた。

「在庫はあわないもの」という意識があった

が、管理方法の見直しにより、ほぼ100%実績と合うまで精度が向上し、上記管理の精度向上につながっている。結果、トータルで約1,500万円のコスト削減効果が表れている。

3. 小集団活動及び品質管理体制の構築

さらなるステップとして、現場への改革プロセスの定着をめざし小集団活動及び品質管理体制の構築に取り組んでいる。小集団活動により、不良の削減等、具体的な成果につながっている。また、品質管理担当者も育ちつつある。

現場リーダーは、これら支援活動を通じて改善活動へ積極的な取り組み、成功体験を積み重ねながら着実に成長している。

経営者のことば

弊社はこれまで全くコンサルティングについて経験がなく、相性などの心配もありましたが安心して取り組みました。アドバイザーの実務経験を生かした、現場の作業員を巻き込んでの粘り強いご指導により、具体的な成果につながっています。今回、2年間に渡りご支援を頂いた中で、従業員の意識改革が一番大きいと感じています。今後も、様々な課題・問題への改善活動についても、必ずクリアしていけるものと自信を持って取り組んで行く所存です。

