

生産革新(SK)活動による 改善風土の定着

リンテックス

当社は1952年の創業以来、自動車用を主体に農業車両用および産業車両用スチールホイールを生産・販売しており、岡山本社工場と群馬県太田工場の東西拠点から国内全域の自動車メーカーへ製品を届けている。

また、海外では中国の広州工場から中国国内だけでなく、近隣のアジア諸国、さらには欧米にまで供給しており国内外をあわせて世界中で年間1,000万本を超えるホイールを生産をしている。

生産の現状と課題

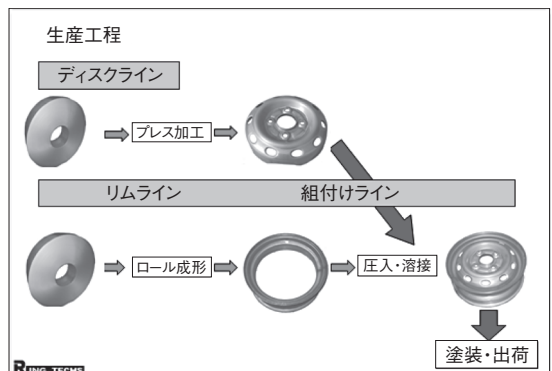
スチールホイールは、リムとディスクの2つの部品から構成されており、タイヤを介して車を支える重要保安部品である。耐久強度以外に安定した走行性、快適な乗り心地性、車内の静かな環境の確保やデザイン性などにわたって、多岐の性能を満足する必要がある。また、軽量化による燃費向上も強く求められる部品であり、縁の下で車を支える重要な部品である。

ホイールは連続プレス成形ラインにてディスクが製造され、自動倉庫に収納される。リム溶接→ロール成形にてリムが製造され、リムラインの後ろに直結した組立てラインに自動倉庫よりディスクが供給され、溶接組付け後電着→上塗り塗装を経て量産される(図1)。

多くの自動車用部品と同様に、全自動ラインにて数秒内の短いサイクルタイムで生産をする方式のモノづくりを行っており、チョコ停を含めた設備故障時間・段取り替え時間の短縮、品質不良率および手直し率の低減が重要な課題である。稼働率の向上は、生産性の向上→製造コストの低減→安定した生産サイクルの維持→収益力の強化と、品質向上につながるバラ色のサイクルを動かす重要な要因で、2006年に国内3工場を2工場へ集約したのを機に、再度精力的に改善活動を展開してきた。

しかしながら、従来の稼働率向上活動は職場単

図1 スチールホイールの製造工程図



企業概要

会社名：リンテックス株
 所在地：〒712-8006
 岡山県倉敷市連島町鶴新田2670
 資本金：5億円
 設立：1952年
 売上高：96億7,200万円
 従業員数：約252名(2011年3月末現在)
 生産品目：自動車用・農業用・産業車両用スチールホイール、各種金型

位の活動であり、発生した課題に対応するモグラたたきの繰返しの様相を呈していたため、その成果には限界があった。

特に、設備や金型の課題を把握しながら真の原因を追求するデータ分析などまでには至らず、その場対応型であった。また、従来の活動方式では当然改善風土の育成との観点でも活動に限界があった。

そこで、ホイールが置かれている市場環境の変化、特に国内ライバルとの競争の激化、そしてグローバル化の流れやさらに一層強く求められる品質・コストへの危機感から、将来にわたり継続して引き継がれる生産活動の柱の構築を目指して、3年間の長期計画で生産革新(SK)活動を展開することを経営会議で決定した。

特に、ライン稼働率の向上による生産性の維持・改善活動を常に意識し、実行できる生産工場の構築を目指して、全員参加の活動を行った。改善風土づくりと活動を定着させる高い理想を掲げて、取組みを開始した。

また、この活動には、2006年に稼働を開始した広州工場をグローバル供給基地として育成するため、国内マザー工場のさらなる強化の必要性という背景もあった。

改善活動の実際、課題解決の取組み

単なる現場主体の改善ではなく、改革を意識し

た全社・全部門を巻き込んだ活動生産革新(SK)プロジェクトの発足に当たり、確固たる指針と定量的目標値を明確にして体制づくりをスタートさせた。

指針	1. 業界トップの競争力の涵養 特に品質・コスト 2. 意識改革・行動改革による改善風土造りと定着
目標	1. ライン稼働率 15%向上 2. 工場全体の在庫 30%削減

プロジェクトリーダーの下に、小集団活動チーム、品質/稼働率向上チーム、生産管理改善チーム、金型管理改善チームおよび原価改善チームの5チームを置く推進体制を採用した。さらに、活動の見える化を推進するために社内広報担当メンバーによる見える化チームを設置して、改善風土の定着をサポートする体制も付与した。

従来とはまったく異なる活動であったが、外部のコンサルティングの指導を仰ぎ、短時間で高い成果を挙げるとともに、PDCAサイクルの活性化とその実現を目指すこととなった(図2)。

ではここで、「ライン稼働率15%向上」に取り組んだ小集団活動チームと品質・稼働率向上チームの活動を例に取り、課題解決の具体的な取り組み活動を紹介する。

小集団活動チームは、生産ラインのグループリーダーをチーム長として現場主体の活動、特に現場でできる小さな改善「M(ミクロ)改善」の積重ねを続けて行こう！という発想でスタートさせた。また、全員が自分たちで実行できる改善活動を継

図2 生産革新(SK)プロジェクト組織図

