

# 生産改革プロジェクト活動による筋肉質な生産体制の確立

モロゾフ

当社は1931年8月8日創業以来、バレンタインデー・ホワイトデー・クリスマス・ハロウィンなどのイベント向け商品、中元・歳暮などのパーソナルギフト向け商品、プリンやチーズケーキ・半生菓子を中心に展開するデイリーユース商品の製造販売を行っている。また、喫茶・レストラン部門では洋菓子喫茶およびイタリアンレストランの展開も行っている。

当社は2011年に創業80周年を迎え、2019年の8月8日には創立88周年を迎える。そこで、名称をMVP88「進化する老舗」INNOVATIONとして88周年を目指した長期の目標を掲げ、また中期経営計画を3段階のステップに分割し段階的な取り組みを行うことで、「100周年への礎」を築くための取り組みを行っている。

今回の活動を行った西神工場は1983年に操業を開始。ゼリー、クッキー、半生菓子、ウイスキーボンボンを製造する工場として生産を行ってきた。2010年に同敷地内に新工場を建設して神戸御影工場で生産していたチョコレートの品質向上と品種の充実を図るため、設備の移設と新規設備の導入

を行い、モロゾフ全工場の7割の生産高を占める主力工場として生産を行っている。

## 変化への対応力に課題

西神工場では製造課が4課体制となっており、第1課がチョコレート、第2課がクッキー・半生菓子の前工程(焼成工程)、第3課がクッキー・半生菓子の後工程(包装・パッケージ工程)、第4課が夏場はゼリー、冬場はウイスキーボンボンと当社のさまざまな業態製品の製造を担当しており、課によって生産品目がまったく異なっている。それにより生産ラインも異なっており、製造メンバーが課ごとにほぼ固定されて製造を行っていた。

生産計画は生産本部生産企画部から長期の製品化予定が出され、それを基に管理課で生産計画を立てている。ゼリー・クッキー・チョコレートは賞味期限が長く、長期計画を立てて生産を行っている。またマドレーヌ・フィナンシェなどの半生菓子はクッキーより賞味期限は短くなるが受注予測を立てて計画を作りそれを基にして生産を行っている。

計画的に生産を行ってはいるが設備トラブル、原材料のトラブル、発注ミスなどの要因で作業前日や当日に計画を変更せざるを得ない状況が起これ、その結果要員が余ってしまうなどの状況が発生していた。

また、季節による繁閑の差が激しく閑散期では要員が過剰となってしまう、繁忙期には要員が足りなくなるといった状況も発生していた。

## 原価管理を見直して体質改善を

西神工場ではこれまで改善活動をまったく行っ

### 会社概要

会社名：モロゾフ(株)  
所在地：〒658-0033  
神戸市東灘区向洋町西5丁目3番地  
(登記上の本社 神戸市東灘区御影本町6丁目11番19号)  
資本金：37億3,746万円  
設立：1931年8月8日  
売上高：273億3,300万円(2013年1月期)  
従業員数：737名(2013年7月31日現在)  
事業内容：洋菓子製造・販売事業、喫茶・レストラン事業

ていなかったわけではなく、過去にはQC活動やPI活動などの小集団活動を実施してきた。しかしシステム化できなかったこともあり定着せずにいつの間にか活動を止めてしまっていた。

そこへ2012年4月に営業出身の生産本部長が新たに着任し、「当社の工場は世間から見てどのようなレベルなのか」「改善するとすれば何から、どのように着手すれば良いのか」を把握したいという思いから、アステックコンサルティングの工場診断を受診した。

その結果、同業他社と比較して機械化は進んでいるが原価率が高い、1人当たりの売上が低いなどの指摘を受け、これは製造部門の原価管理が弱かったことが原因であり、この部分を体質改善していくことが必要であると判断し、アステックコンサルティングの指導の下、改善活動を開始することになった。

## 全員参加で活動を推進

改善活動を実施するに当たり、工場メンバー全員が参加し、同じベクトルでモチベーションを上げて活動していくために、プロジェクト名称とスローガンをメンバー全員から公募を行い決定した。

名称は「UP-20プロジェクト」、スローガンは「CHANGE MYSELF」、「今がその時変わる時」、「変(変化)進(進化)西神」の3つに決定し、「生産性20%アップ」を目標に、活動を開始した。

活動組織は、統括リーダーに生産本部長、サブリーダーに生産副本部長とし、製造改革プロジェクトと小集団活動プロジェクトの2つのプロジェクトを立ち上げた。その中で製造改革プロジェクトについては生産計画プロジェクトと設備保全プロジェクトに分けて活動することとなった。結果、生産計画や原価管理に関する改善については生産計画プロジェクトで、作業改善については小集団活動プロ

ジェクトで、設備稼働率向上を目的とした設備保全に関する改善については設備保全プロジェクトで進めていき、生産本部全体の活動とすることとなった(図1)。

そして、それぞれが単独で活動するのではなく、これら3つのプロジェクトが三位一体となって活動を行うことにより、目標の生産性20%アップに向けてスピーディーかつ確実な改善活動を行える体制が整った。

### 1. 生産計画プロジェクト

このプロジェクトでは、生産計画で生産性をコントロールできる仕組みの構築を目標に4項目に取り組んだ。

#### (1) 計画段階での生産性の見える化

計画段階での生産性が一目でわからなかったため、生産高の確保や工数削減などの次のアクションにつなげられていなかった。そこで、次月度の生産計画を立案する際に「月別生産計画表」を作成し、予定生産高を一目でわかるように、また確保要員から工数を推定し翌月の生産性をシミュレーションできるように改善した。予定生産性を見える化することにより係別に確保工数と必要工数を計算することで係別の過不足時間についても見える化できるようになった。工場内応援体制の構築と適正な人員手配、不足時間を補うための人員を採用した場合の生産性がどうなるのか、予定生

図1 活動推進体制

