

▶事例2

工場変革のための「Kics30」活動 生産性を向上すべく総合力を高める

コベルコシンワ 家具播磨工場

当社は1960年に神戸製鋼の機械製品の輸出梱包、ならびに鋳造用木型製作等の木工事業でスタートした。その後、神鋼ファウドラ（現、神鋼環境ソリューション）の手がける工業用木製冷却塔の製作を始め、さらに自立した企業を目指し、梱包、冷却塔に次ぐ第三の事業として1990年に造作家具事業に新たに参入。播磨工場に西日本一の規模を誇る量産家具設備を導入し、学校、病院、老健施設等を対象に造作家具製品を供給している。木材関連事業を核としながらも、物流サービス、人材派遣など、あらゆる分野のニーズに応えられる体制づくりを進めており、2013年7月には中国無錫に梱包会社を設立。グローバル化への企業づくりも視野に入れている。2014年1月に、神和木材工業から現社名に変更した。

● 負荷の平準化を阻害していた モノづくり上の課題 ●

当社が造作家具事業に参入してから24年が経過したが、当初は営業力、技術力ともに乏しかった。最初の15年間は収益状況の悪化が継続し、事業の存続が問われていたほどである。しかしながら、2005年以降、小中学校の耐震化ならびに老朽化対策工事が増加し始め、学校、教育関連事業に強い商社との販売連携による営業力強化により受注量も伸長し始めた。

一方、生産面については、造作家具業界の一般的傾向である季節要因による負荷変動が多いこともあり、生産性に対する意識が低く、唯一営業上必要であったISO9001の認証取得による品質、業務面での標準化を進めるのが精一杯の状況であった。商社との販売連携強化が功を奏するにつれて、ますますコスト競争力、生産能力の向上についての課題が浮かび上がり、工場内で取組みを開始したが、本質的な活動には至らず、繁忙をがむしゃらに乗り切る状況が続いた。

当社の造作家具事業の形態は基本的に、受注生産方式であり、以下の流れとなっている。

[設計折り込み] → [見積] → [受注] → [仕様打合せ] → [客先承認] → [製作] → [出荷] → [現地据え付け]

モノづくりとしては多種量産ラインとなるが、タイプは類似していても、まったく同じものの生

会社概要

会社名：コベルコシンワ(株)
所在地：兵庫県明石市大久保町八木597番地(本社)
兵庫県加古郡播磨町新島43番地3(家具播磨工場)
資本金：1億4,000万円
設立：1960年(本社)、1990年(家具事業)
売上高：44億5,000万円(2013年3月期)
うち家具事業14億円
従業員数：全社144名
事業内容：梱包関連事業(輸出梱包設計、作業など)、
造作家具事業(学校、病院、福祉施設など)、
冷却塔事業(部材加工、現地組立据付など)、
物流サービス事業(倉庫管理、製造サポート)、
エンジニアリング事業(溶接、技術指導、派遣)

産はその受注案件以外には存在しないという生産形態。同じ図面、加工プログラムで加工、組立できる繰返し生産とは性質を異にするものである。

したがって、大型案件で同一の製品が量産されると、加工および組立効率は一気に向上する傾向となるが、難易度の高い、または多種類のものが流れると完成台数が上がらない。台数指標で見ると、見かけ上は生産性が上がっていないように見える。

また、当社の事業は上述のように設計から製作、納入、据え付け、メンテナンスまでの一貫体制を敷いている。受注案件ごとに製作図面の客先承認と納期調整を行うが、客先によっては仕様がなかなか決まらない状況に陥ることが頻発する。これらが工場の生産計画を頻繁に変更させ、負荷の平準化も阻害する原因ともなっている。工場の直接作業効率のみならず、生産準備面における営業も含めた間接業務の強化も、工場の生産性を上げるための大きな課題となっていた。

●工場診断をきっかけにあるべき姿実現に向けた変革に踏み切る●

こうした状況が続く中で、当社の社長から、以前お世話になった企業や職場の改革に実績のあるテクノ経営総合研究所の「工場診断」を受けてみてはどうかとのアドバイスがあり、受診することにした。短時間でのワークサンプリングではあったが、結果は主体作業および付帯作業以外の排除すべき作業比率は40%前後と推定された。手待ち、探す、歩き回るといったムダが多く、3S管理も良くない。モノの流れ、モノづくりのあり方にメ

スを入れる必要があるというものであった。

あるべき姿実現への切り口として13の改善要求項目が挙げられた。以下に内容を要約する。

- ①5Sの強化、浸透
- ②人・設備の稼働率の向上
- ③生産性阻害要因の改善とムダの徹底排除(ロケーション管理、仕掛り、作業スペース、非組立作業)
- ④進捗管理ツール・生産指標の活用

こうしてトップダウンによる指示の下、時宜を得た工場変革活動の実践に踏み切ったのである。

●活動第I期の具体的な取組み●

1. 活動方針と推進体制づくり

2012年9月より活動をスタートしたが、キックオフまでの1カ月半を準備期間で各推進リーダーと専任メンバーを決めたほか、活動推進体制の決定、活動方針の立案、各チームのポリシーや管理指標の設定、立上げまでの啓蒙活動を行った。これまで、全員参加によるプロジェクト活動の経験のないメンバーばかりであったため、キックオフまでに全員の意識、結束力を高める目的で啓蒙活動に重点を置いた。

活動推進体制については図1の通り。社長自らがエグゼクティブリーダーとなり、プロジェクトリーダーを工場長、専任メンバー(事務局)として係長級のベテランと新卒スタッフの2名を置き、製造課長を総括リーダーとした4チーム編成で活動を開始した。

活動名称は「Kics30」と命名。図2のロゴを事務局で作成し、ワッペンを全員に配布した。なお、活動名称は次のような意味を込めて命名された。

K : KAGU(家具) KOBELCO

- i : inovation(変革)
 - improvement(改善)
 - c : capacity(能力)
 - change(変化)
 - s : shinwa(シンワ)
 - system(体系)
 - 30 : 生産性向上+30%
- 活動名称はトップダ

図1 活動推進体制

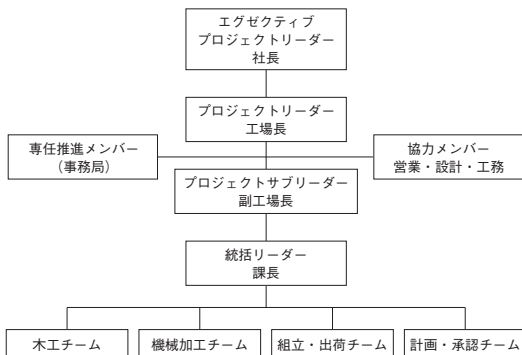


図2 KICS30活動のロゴ

