

## 多品種変量・季節変動の受注パターンに対応した 生産性の高い工場へのしくみ改善

—ビジネス構造強化のための生産ライン及び出荷梱包ラインの効率化—

### ■事業概要

同社は金沢市内でこんにやく製造を開始、くずきりを皮切りにお菓子分野に進出。地元農産、海産物を活用した自社商品に加え、コンビニ向け商品を開発・製造しており、最近大流行中のタピオカでさらなる売上拡大

を図っている。同社は食品加工業で「架け橋産業」となることを掲げ、同社加工技術が生産者と消費者を繋ぐ機能を果たすべく、地場農水産物を材料とする商品開発・事業展開を行っている。

### ■経営を取り巻く環境

これまで同社の主力製品はゼリーやしらかき、こんにやくなどであり、地元の小売業者を中心に納入していた。近年、大手コンビニや洋菓子メーカーからの受注量が増加し、OEM製品の取り扱いが300品種を超えたことで、多品種変量・季節変動といった受注パターンへの対応が求められてきている。

### ■同社の置かれた状況

受注量の増大につれて納期管理に追われてしまい、結果、生産性や製品群別の採算にバラツキが生じた。その一方で、全体的な品質は向上しているものの、廃棄コストが嵩み、企業収益が圧迫されている。そこで、各部のリーダーを中心として現場改善の取り組みによる、生産ライン及び出荷梱包ラインの効率化が求められている状況であった。

## 解決すべき経営課題

### ■課題1

#### 多品種変量・季節性・人を中心大量生産における少人化対応

多品種変量商品、季節商品及び特定顧客の期間限定の大量生産を行っており、生産量の変動や稼働・非稼働期間の人員を平準化できず経営ロスが発生。この影響を最小化すべく少人化生産を課題に設定した。

### ■課題2

#### 現場リーダーの育成及び現場作業者を巻き込んだ自律型改善風土づくり

従来は現場生産性よりも営業を主体とした広告や商品開発に注力してきた。しかし、低価格化、不良廃棄コスト、繁閑バラつきによる人件費ロス増加により企業収益に影響が出始めたため、生産現場に目を向け、少人化ノウハウのリーダー教育、作業者を巻き込んだ改善が進む風土づくりを課題として設定した。

## 活動内容と活動成果

### ■平成30年9月～9ヶ月間／専門家継続派遣事業／18回

#### ▶活動目標

多品種変量・季節変動・受注パターンに対応した高生産ラインづくり及び出荷梱包ラインを効率化

#### ▶活動内容

1) 現状分析・課題の明確化：全体として56項目の課題抽出

経営者・製造部及び生産管理の管理職・リーダー合同参加のもと、ビジネス構造、製造・出荷・物流、生産管理、調達、在庫管理、不良コス

トなどの分類でヒヤリング・分析し課題を抽出。

2) 生産性向上に関する課題絞込みと実行計画策定

抽出課題を生産ライン、生産管理・調達から営業など横断的に分類、特性要因図に整理し、生産性関係12課題を優先して解決手段及び効果を集中検討。実現性を高め実行計画を作成。(表-1)

3) 実行計画に基づく自主的改善実施のための側面的フォロー

①優先課題12項目実行の改善手法・ノウハウ習得のため特に特定顧客の大量生産ラインや梱包出荷工程の少人化で工程ばらし、工程結合

企業名	株式会社オハラ	資本金	80百万円
本社所在地	石川県金沢市柳橋町甲14番地1	売上高	1,018百万円(平成31年2月期)
設立	1978年(創業1959年)	従業員	80人(正社員27人)
業種	食品製造業(こんにゃく、ゼリー、焼芋ペースト)		
URL	http://www.ohr.co.jp/		

手法を助言、大幅な人員削減ができることを短期的に成功体験してもらった。(図-1)

②作業者を巻き込み、時間を有効に使う仕組みを討議、朝・夕礼をカイゼンミーティング化した。

③中長期課題(44項目)の振返りと重要課題絞込み、今後の自主的活動に向けた重要課題として廃棄コスト削減に絞り、要因分析から支援した。

#### ▶ 活動成果

##### 【定量効果】

- 1) 特定顧客大量商品梱包ラインの少人化: ▲5人 2019年6月生産より実施済み
- 2) 一次加工ライン(季節性)の少人化: ▲3人 2019年10月より実施済み
- 3) つぶコンラインの少人化: ▲2人 軽量カップ試作・実験トライ中
- 4) 通販ライン(多品種)の多様な出荷形態への対応では、資材倉庫空間利用化、手元化台車、机増設などによる作業環境改善: 2019年5月末実施済み
- 5) 菓子ラインのメン供給量のバラツキ調整の改善検討では供給機構の改良版で実験したが期待効果が得られず、根本的な機械の構造変更が必要であることが判明。継続課題として推進。

##### 【定性効果】

- 1) 課題抽出⇒実行計画策定⇒実行の一連のプロセス体験が今後の改善活動に活きる。
- 2) 生産性向上: 適正人員化・省人化への取組みの考え方の教育支援により、今後の生産ライン直しや新規工程設計が自主的に行えるようになる。
- 3) 作業者を巻き込んだ活動が動き出した。具体的には、朝礼・夕礼をカイゼンミーティング化した会社独自の取り組みがスタートした。

## ■ ハンズオン支援マネージャーのコメント

変動する受注量への対応が必要となり、製品ロスなど生産管理上の課題が顕在化、その見直しを支援した。ビジネスフレームから作業現場までの生産管理の構成要素を部門管理者がプロジェクトリーダーとして細部まで分析、効果の高い改善策に的を絞り、作業者を巻き込んで実施することで、短期間に自律的課題解決力の構築を実現した好例として紹介。

高村 誠人 北陸本部 ハンズオン支援マネージャー

## ■ 経営者のことば

変化のスピードが増し先の見えない時代、そして働き方改革への対応も急務。そんな中、ハンズオン支援で生産性向上について指導いただいたことは非常に有意義だった。生産性向上に終わりはないが、どのような視点で現場を把握し、何が問題でどう改善すれば生産性が向上するのか?従業員がその土台となるものを身につけることができた。今後は支援いただき身につけた技術で生産性をさらに向上させ、永続できる企業を目指したい。



代表取締役  
須田 一喜氏