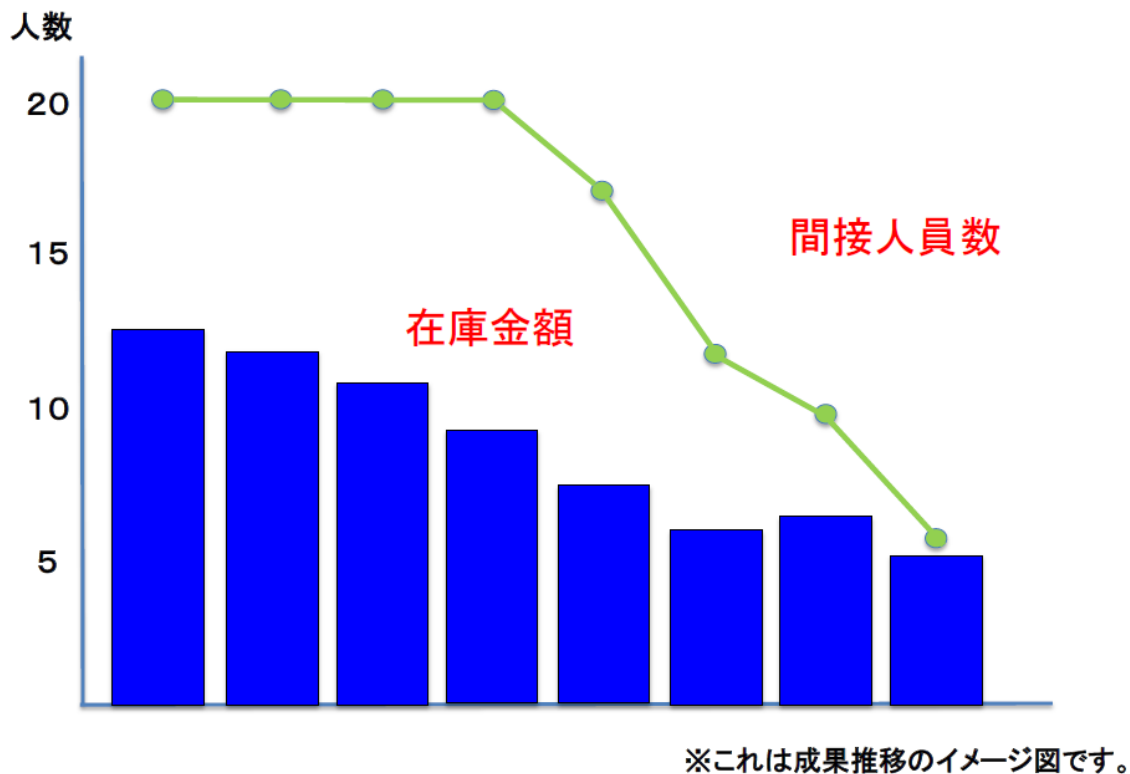


【事例5】建材メーカー

間接人員が4分の1に！

在庫を減らすと間接業務が削減できるのはなぜ？



N社は住宅やビルの建材製品を生産する会社である。

工程間の流れを改善し、仕掛品在庫や製品在庫の削減に成功した。

それだけでなく、その結果として約20人の間接人員（生産管理や社内物流等）の仕事が5名でできるようになった。

1. 改善成果

仕掛品・完成品の在庫が半減。

その結果として間接人員も4分の1に。

2. 改善の視点

在庫は多くの作業や管理のムダを生み出していると言われていています。つまり在庫を削減すれば、そのようなムダも削減でき、今までよりも少ない人員で対応できるはずです。

しかしながらそれに気づかず、ムダが減っているのに以前と同じような仕事をさせていたら、その効果は刈り取れません。在庫削減の結果として、そのような成果に結びつけるには、あと少しの改善を加える必要があります。

3. 工程の概要

アルミ鋳造→バリ取り→(加工)→(塗装)→組立

*括弧のついた工程は外注

4. 改善1：在庫削減

(1) 仕掛品在庫の削減

- ① 工程間の流れを改善し、後工程で必要な分だけ流せるようにした。
- ② 2つの工程を1つに連結し、その工程の最初から最後までを1個ずつ連続して流すことで、今までの2つの工程間にあった仕掛品は0になった。

(2) 完成品在庫の削減

- ① 仕掛品在庫が削減され、生産リードタイムが短縮したため、塗装工程以降を受注生産することができた。
- ② 組立の段取り時間を短縮し、1日に多品種の生産ができるようにした。

*在庫削減方法の詳細は省きます。同様な改善内容が「事例1」に記述されておりますので、在庫削減の改善ステップについては、そちらをご参照下さい。

5. 改善2：間接人員の削減

(1) 生産管理業務の削減

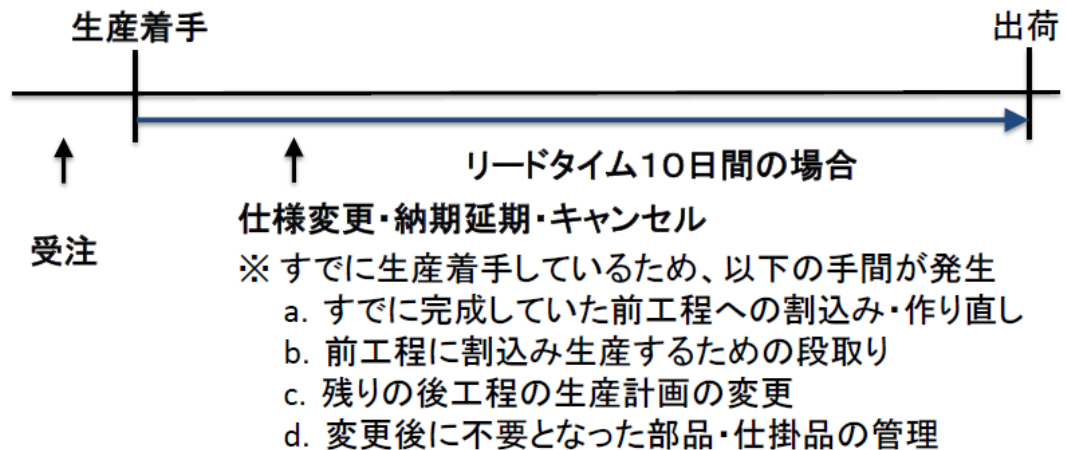
- ① 在庫削減のため、各工程納期計画の遵守率を向上させたら、生産管理担当者の後追いつ的な業務の手間が減った

生産管理担当者の仕事は問題の後处理的なものが多い。例えばある外注工程が納期に遅れれば、その催促や納入日の確認、後工程の計画調整等、様々な業務が発生する。この会社もそれぞれの工程の遅れが多く、生産管理担当者はその対応に追われていた。在庫削減を進めるためには、各工程の納期遵守率を高めるための改善もせねばならない。地道な改善の結果、どの工程も納期遵守率は99%以上となり、そのような後处理的な業務はほとんど発生しなくなった。

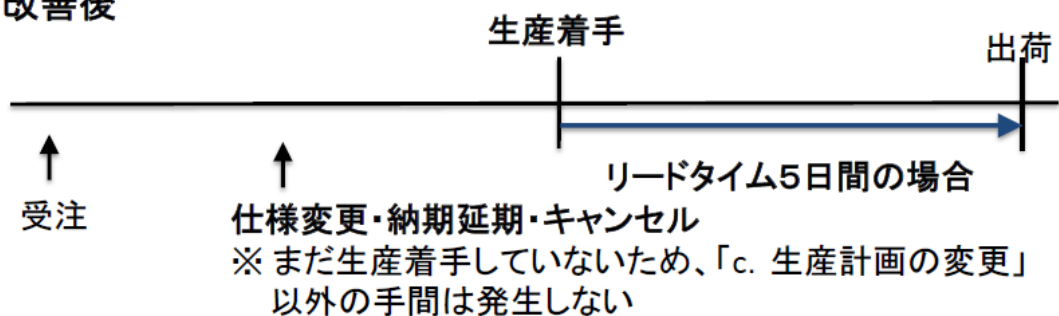
- ② リードタイムが短縮され、計画変更による手間が減った

仕掛品在庫を減らしてリードタイムが短縮されたので、できるだけ納品日に近づくまで生産着手しないことにした。それにより生産着手後の数量変更・仕様変更・納期延期などの件数を減らすことができた。それにより、図の a. b. d. の手間を減らすことができた。

■ 改善前



■ 改善後



③ 在庫が削減され、日々の数量確認の手間が減った

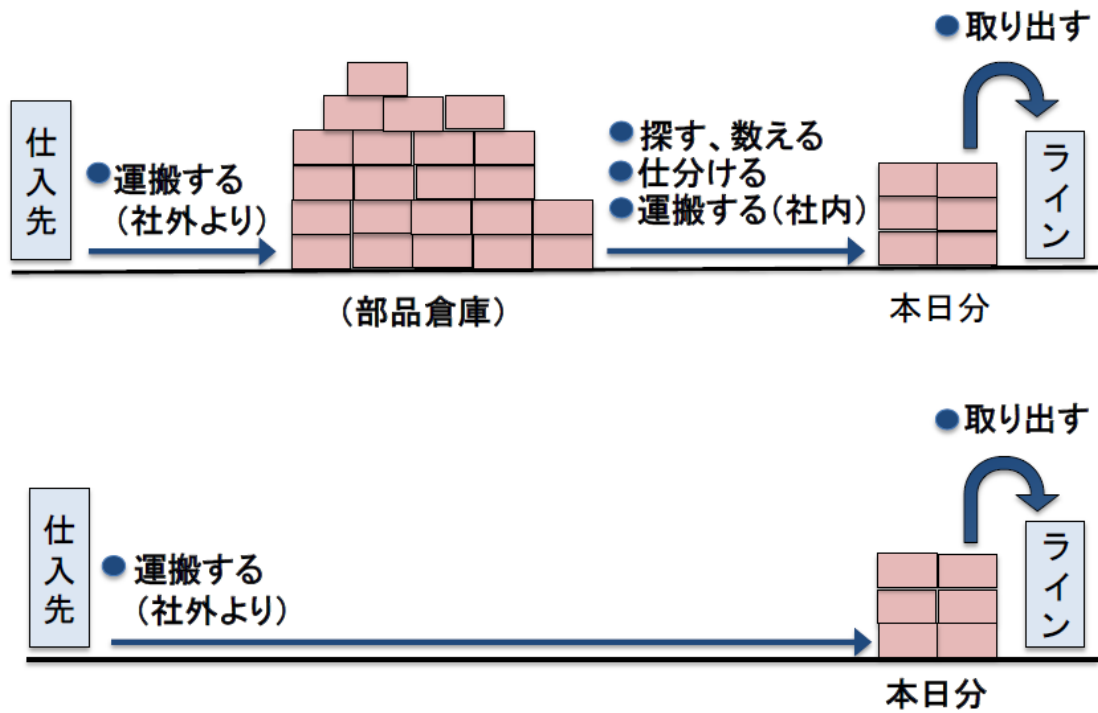
受注生産を増やした結果、在庫が必要な分しかないため、それを探したり、必要な数量を数えて仕分けたりする作業も必要なくなった。

また必要な分しかなければ、次に発注するときも必要な分だけを発注すればよい。在庫があると、次に発注する時に、必要とする分から既に持っている在庫数を差し引いて発注数を決めるなど、計算をしたりする手間が発生する。常に必要な分しかないため、そのような手間も省けた。

(2) 工程間物流業務の削減

工程間の仕掛品在庫が少なければ、それをその都度倉庫に入れる必要はない。そうすればラインや倉庫内での取り置き作業や、その間の運搬が減らせる。

当初N社では、塗装外注から納入された部品を倉庫に入れ、組立職場には当日必要な分だけを前日の夕方に持ち込んで組立していた。改善により仕掛品在庫を減らし、外注からの納入タイミングを前日夕方に指定できるようになり、現在は倉庫に入れずに直接組立職場に納入させている。倉庫内での取り置き作業（部品を置く・部品を取り出す作業）がなくなり、倉庫から組立職場への運搬も不要となった。



在庫削減を進めると、このような間接的効果も得られることを理解しておく必要があります。その効果までを狙った改善を成功させれば、成果は格段に大きなものになります。

*より詳しくお知りになりたい方は、日刊工業新聞社『よくわかる「流れ化」の本』（茂木一雄著）をご参照下さい。

→貴社の簡易診断をいたします（無料）。

どのような改善が可能か、改善を進めるにはどのような体制・進め方が適切か、実践指導で数多くの成果を上げてきたコンサルタントが、貴社の簡易診断をいたします。