

山田日登志のカイゼン 第二幕

第7回

時間ごとの管理導入で 在庫は3分の1になる



山田氏は「こんなところに仕掛けり品を積んでもいいことは一つもない」と天野社長(左から3人目)に説いた

天野製作所の概要

所在地	山梨県昭和町
創業	1962年
売上高	約7億円 (2014年4月期)
従業員数	約40人
事業内容	印鑑ケースの製造 など

【今回の指導までの経緯】

天野製作所(山梨県昭和町)は、印鑑ケースメーカーだ。水晶の産地がある山梨は昔から印鑑づくりが盛んで、それを支えようと1962年に天野一政が創業した。現在は3代目の天野徹が率いている。印鑑には主に認印、銀行印、実印がある。天野製作所の主力商品は、銀行印と実印用のケース。年間240万個程度の市場の中で、2014年の実績は140万個と大きなシェアを持つ。最近、高級印鑑の開発・販売にも乗り出した。しかし、「業界が保守的なので、自分たちも新しいものを取り入れられずに来た(天野)」という課題もある。そこへ山田がメスを入れる。

印鑑ケースは平均日産6000個。山田がまず向かったのは、いつもと同様、工

程の最下流にある出荷場だ。ドアを開けて中に入るなり、「うわあ。ムダばっかりや」と一言。そこには、出荷を待つ印鑑ケースが包装紙に包まれ、作業台にうず高く積まれていた。

「1日に梱包箱単位ではいくつ出るのか」という山田の問いに対して、天野製作所の担当者は50だと答えた。「50だったら、1日8時間だとすると、10分に1つなら48になる。どこで管理しているのか」と山田は立て続けに質問した。

しかし、同社の出荷は1日1回、夕方のみ。そのため、分単位はもちろん、時間単位でも完成品の数量管理をしていない。「あかんね。まずはその日に作るものを誰にでも見える大きな管理板で管理しないといかん」と山田は指摘した。管理板は1日単位ではなく、1時間単位で管理して、例えば10時台に完成させるのはどの製品だと分かるようにする。その上で、管理板上では、それぞれの製品が、ある工程を終えたら三角印、別の工程が

済んだら丸印といった形で印をつける。こうしてその製品がいまどの工程にあるかを全員が即座に認識できるようにする。その日に何を作るのかに加え、進捗状況も把握して、それぞれに、自分なりのペース配分を考えさせるためだ。「今、どれだけやらないといけないかわからないから、みんな自分のペースで仕事をしているでしょう」と山田は従業員への働き方を見て天野に語りかけた。これだけで在庫の量は3分の1になるという山田の言葉に、天野は大きく頷いた。

机のレイアウトを 今夜にでも変更せよ

さらに「仕上げ」、金属の枠にケース素材をはめ込む「入れ込み」、ケース内部にシートを貼る「内貼り」、ケース外部に革などを貼る「革貼り」、革を裁断する「革抜き」と一つずつ工程を廻っていた。すべての工程で2、3人が手を動かしているのを見た山田は、「こんなに仕掛けり品があつてはダメ」と言い切った。

内職者のところへ 配達と集荷に行け

さらに山田の目は、社外にいる内職スタッフの管理にも向いた。同社は100人程度の内職スタッフを抱え、出荷以外の各工程をそれぞれ別個に、各内職スタッフに発注し

例えば、内貼り担当者は、内貼りの終わった印鑑ケースを卓上の箱に並べて置き、数十個溜まった時点で次の工程に渡していた。しかし、そこに溜め込む理由はない。それならばこれまで自分の前のスペースに同じ向きで座っていた次の工程、つまり入れ込み担当者を正面に向かい合うように座らせ、内貼りが済んだらすぐに入れ込みを行ったほうが効率がよい。そのために今夜にでも机のレイアウト変更をせよと山田は指示した。さらに、1つずつでなくても、製造量に応じて12個ずつ、6個ずつ、2個ずつで次の工程に渡せと断言した。12個単位なのは、1ダース単位の取引が一般的だからだ。

写真/堀 勝志古

文/片瀬京子

開催
迫る!

東京・大阪で5つの専門展示会を開催!

Cloud Days 2015 Spring
BEXPO 2015 Spring
Security 2015 Spring
Smart phone & Tablet 2015 Spring
IoT Japan 2015 Spring

大阪 3月5日(木)・6日(金) 会場: コングレコンベンションセンター (グランフロント大阪)

東京 3月12日(木)・13日(金) 会場: ザ・プリンスパークタワー東京

事前登録受付中!

事前登録で入場無料

展示会開催時間 10:30~18:00 | セミナー 10:00~17:40(予定) | 入場料3,000円(税込) | 主催: 日経BP社 ※東京・大阪共通

東京・大阪合わせて190社以上が出展

大阪 KEYNOTE

3月5日(木)



[10:00~10:40]
Solutioneeringで次なる100年を拓く
ヤンマー
経営企画ユニット ビジネスシステム部 執行役員 部長
矢島 孝應 氏

3月6日(金)



[10:00~10:40]
大和ハウス工業のフルクラウド化の軌跡とタブレットを
活用したワークスタイルの変革
大和ハウス工業
情報システム部・執行役員 情報システム部長
加藤 恭滋 氏



[15:00~15:40]
資生堂におけるモバイル活用の今
~店頭業務を革新するビューティータブレット~
資生堂情報ネットワーク
ネットワーク企画部長
毛戸 一彦 氏

※講演者・講演タイトルなどは変更になる場合があります。

専門セッションや出展企業の最新情報は
下記公式サイトでご確認ください。

東京 KEYNOTE

3月12日(木)



[10:00~10:50]
5年間の導入・運用で見た
大規模プライベートクラウド活用の勘所と留意点
日本たばこ産業
IT部 次長/工学博士 藪崎 清 氏



[13:15~13:55] ※同時通訳あり
Brave New IT
~VMwareで実現する One Cloud, Any Application, Any Deviceの世界~(仮)
VMware
社長兼最高執行責任者 カール・エッセンバック 氏



[17:00~17:40]
統合タスク
「ロボットは東大に入れるか」の意味と意義
国立情報学研究所
教授・社会共有知研究センター長 新井 紀子 氏

3月13日(金)



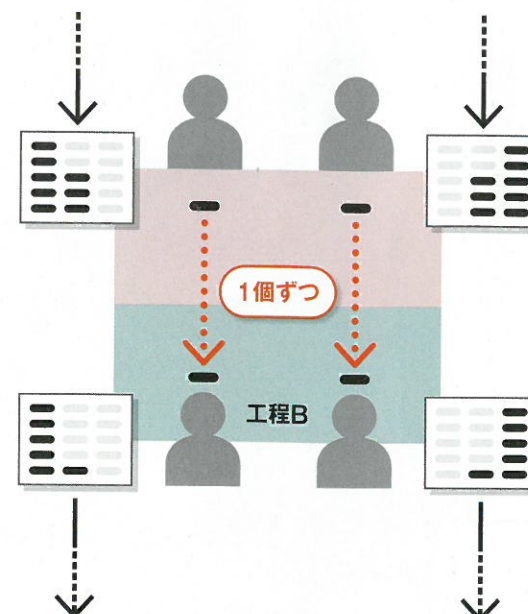
[10:00~10:50]
GEのインダストリアル・インターネット戦略
日本GE
代表取締役社長兼CEO
熊谷 昭彦 氏



[13:15~13:55]
【特別対談】
もうホワイト企業でなければ生き残れない
国際ジャーナリスト サイボウズ
蟹瀬 誠一 氏 代表取締役社長 青野 慶久 氏

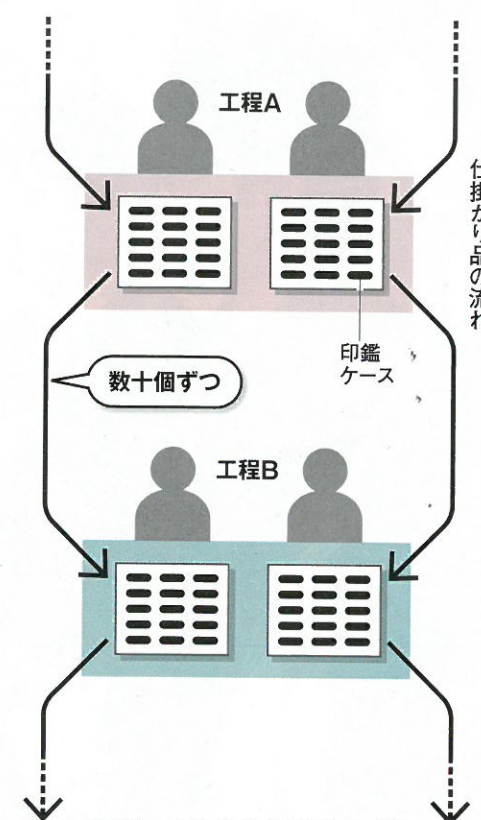


カイゼン後



それぞれの工程を向かい合わせにするだけで、工程間に溜まる仕掛かり品がゼロになる。この積み重ねで、ほとんどの滞留をなくせると指摘した

カイゼン前



手元で一つずつ作業をするが、ロット管理は数十個。それが終わるまで次の工程に渡さないため、仕掛かり品が各作業者の手元に溜まる

まずはこれだけ変えてみよ
滞留をほぼなくせる

ている。内職スタッフは、工場まで材料や仕掛かり品を引き取りに来る。戻って自宅で作業し、また完成したものを納品にきている。

「俺やったら、人を雇ってでも配達と集荷をするね。革貼りが終わったものを内貼りの家まで届けるという具合にすれば向こうはこまめに来なくていいから楽やし、こちらは管理ができる」

山田の側で天野が大きく頷いた。これまで、内職スタッフが工場へやってくる時間帯が偏りがちで、納品や受取待ちの行列が発生することも珍しくなかった。天野が尋ねる。「そこもこちらでコントロールできるようになりますね。いきなり全部は難しいので、最初は、たくさんお願いしているところから始めたらいいいでしょうか」

山田の答えは正反對だった。「いや、少ないところから。そうすると、効率が良くなるので、1軒でもっと多い個数をやるようになる。これをきちんとやれば、内職の人数は

3割減るよ」

カイゼンと開発を並列して進めよ

ムダとりの徹底を勧める一方で、山田は同社の技術力にも注目していた。

「開発はもっとやらないとあかんね。これだけの技術があるなら宝飾品などにも事業分野を広げられる。この会社は、7億円の年商を30億円にする力を持っている。そのために、まずは利益率を改善して、印鑑ケースの分野で独走したい」

山田の叱咤激励に天野は「これまで、管理しているようでした。いかなかった。山田先生に直接話を伺うと、こちらにも利益率の高い会社を目指そうとセッションが上がる」と、指導の効果を実感していた。

(文中敬称略)

やまだひとし
カイゼン指導のPEC社長。トヨタ生産方式の創始者、大野耐一氏に師事。キヤノンやソニーを始めとする製造現場のカイゼンを手がけた。食品や家具など中小企業のカイゼンに活動を広げている。PECの連絡先は0568・397・2531

入場事前登録・最新情報は

<http://cloud-days.jp/>