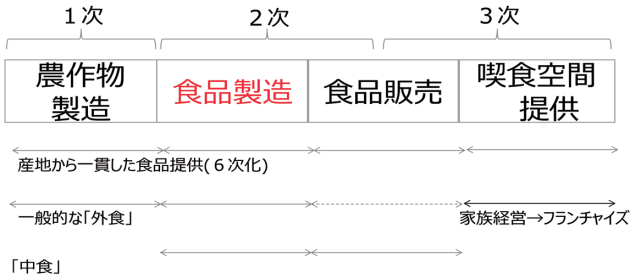
食品製造業の生産性向上

生産性向上活動のポイントと先進事例

株式会社
日本能率協会コンサルティング
プロセス・デザイン革新センター長 兼
デジタルイノベーション事業本部シニア・コンサルタント
角田 賢司さん

食品製造業を取り巻く環境

食品業界は上流から下流までバリューが繋がっていることは皆さんご存知のとおりです。バリューチェーン全体をみて、どう改革していったらいいのか考えなければなりません。業界として出荷額そのものは増加傾向にありますが、一方で気になるのは付加価値額、儲けの源泉の部分が出荷額と比べて伸びていないことです。つまり会社の成長が止まっているということになります。出荷額を増やすのも大事ですが、どう付加価値を高めていくのか、それを考えないといけない環境下にあります。



例えば、パートアルバイト主体の生産活動の場合、働き方改革の流れのなか、正社員に非常に負荷がかかり、管理や需給のマネジメントが行き届かなくなる傾向にあります。みなさんの会社でもこれに似た問題を抱えておられるかもしれません。こんな中でも生産性を高めないといけないという強い意識をもって臨んでほしいと思います。

生産性は、投入した資源をどれだけ効率よく使って産出成果を生み出したかを表す指標で、産出成果／投入資源で算出します。食品製造業の生産性を調べたところ、他業態と比べてちょっと低い結果でした。成長の軌道に乗っているとは言えません。自社がどういう水準にあってどこまで高めたいか、これを考える必要があります。

生産性向上活動を進める際のポイント

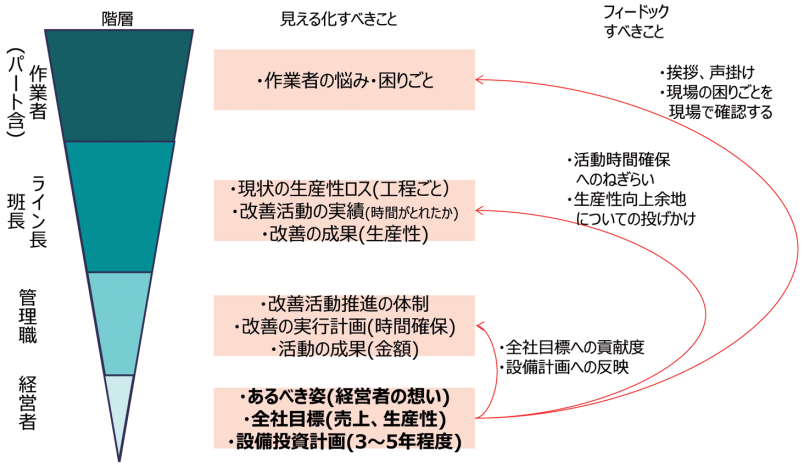
これには、きちっと生産性向上目標を立てることが重要になります。製造原価が低減する、付加価値額が増えるといったことに繋がるように目標を立てることがポイントです。時間あたりの出来高を改善、材料費の低減、労働生産性の向上といった3つの視点があります。

まず、目標設定については、会社が成長していくイメージを共有して、みんなが合意して取り組んでいけるような、ちょっと夢のある目標を作って部下に伝えてもらいたいと思います。次は、どうやって達成するか。我々がよく使うIEという手法があります。稼働分析や作業分析などを行いながら検討します。こういう定量化がないと、どこを改善すればいいのか分かりませんので、結局、思いついたところに取り組んで効果が出なかった、新しい設備を入れても使わなかったという事例をたくさん見てきました。そうならないためにも、どんな作業にどれだけの時間がかかっているのか、推定でもいいので極力「見える化」してほしいです。そうすると改善を考えなければいけない対象が明確になります。また、設備の総合効率を向上させることも大切です。設備が停止している理由を明確化したうえで、正味稼働時間をどう増やすのかを考えてほしいです。省人化については、今後、労働人口が減るのは目に見えているわけですから、生産を続けるためにも、生産性向上を取り組みのひとつとして考えなければなりません。

カイゼン活動・先行技術の事例

進め方としては、基盤づくり、工程自動化、先進的取り組みといったパターンがあります。基盤づくりは、比較的、早く取り組みが開始できますし、投資もそれほどかかりません。例えば、現場で改善により作業方法を変更する、あるいは進捗管理の仕方を変えたといった取り組みです。工程自動化は設備導入を含めた取り組みです。先進的な取り組みでは、AIやIoTの技術を採用したものです。いま、世の中に出ている技術で食品製造業に適用できるものはたくさんありますので、積極的に情報収集していただけるとよいと思います。これらに共通していることは、人手がかかるところ、大変なところをどう楽にしていくかというところからスタートしています。どこが一番問題なのかということを理解したうえで手を打つ必要があると思います。

生産性向上活動をうまく進めるため、経営者は、見える化された情報をふまえて、将来どうしていきたいのかを考えていただき、各階層へ働きかけをして、会社全体としての取り組みにしてほしいと思います。



～JMACからのお知らせ～ 今年度、農林水産省の「食品産業イノベーション推進事業」を実施しています。設備導入補助、コンサルティング補助等の支援がありますので、興味のある方は、「JMAC 令和元年度」でインターネット検索してください。また、本セミナーで紹介した平成30年度版『生産性向上の事例集』もダウンロードできます。