

クライアントの業種：乳製品メーカー

Integrated Work System (IWS) による、乳製品事業のパフォーマンス最大化

■ The better the question.

これまで実施した改善の取り組みは、どうすれば実のあるものになるか

- 6年にわたる一連の企業買収を通じて、クライアントは製造拠点を拡大し、現在ではカナダと米国に27の工場を持つに至りました。
- 投資から最大限のリターンを引き出し、拡大する需要に応えるため、同社は工場の生産能力と効率性を最大化する必要がありました。特に、チーズおよび牛乳を製造する工場においては、これが喫緊の課題となっていました。
- 経営陣は、チーズの製造能力を拡大し、生乳加工コストを削減するためには、工場の追加買収や新規建設ではなく別の行動を起こす必要があると認識していました。
- 同社が数年にわたり展開してきた継続的改善の取り組みは、期待したほどの成果を、十分なスピードで生み出せていませんでした。

■ The better the answer.

IWSの基本方針に沿って行動し、新たな基準を打ち立てる

- EYの分析により、工場の効率性は40%～50%にとどまっていたものの、これを10%～12%改善すれば、オペレーションコスト削減に加え、4,000万～4,500万米ドル規模の収益創出が見込まれることが判明しました。
- 上記結果を踏まえると、このクライアントは27工場を保有していますが、5工場でIWSを導入するだけで、全27工場分のIWSライセンス費用を回収できる可能性があります。
- 1工場全ラインへの導入で、既存設備のまま10%～12%の効率改善が実現しました。これをモデルに、3～5年をかけて主要工場すべてへの展開が進められました。
- パイロット工場では、各チームが、IWSの日次方針策定会議、生産のベストプラクティス、標準プロセスや指標、各種トレーニング、ならびにEYのSmart Deployment Console (SDC) デジタルコーチを積極的に取り入れました。

■ The better the world works.

IWSを通じた効率性・収益性の向上

- 最初の5工場におけるIWSの導入により、効率性、信頼性、生産能力が飛躍的に向上し、売り上げと利益の両面で成果が表れました。
- 生産面での成果は顕著で、ライン切り替え時間は75%短縮、ライン当たりのスループットは25%向上し、平均故障間隔 (MTBF) は2倍に伸びました。
- 他の部門でもIWSの導入が進み、同様に高い成果が確認されています。S&OP (販売・操業計画) では注文充足率100%を達成し、倉庫では期限切れによる廃棄を65%削減、配送では定時配送率が56%向上しました。
- WSの真価は、従業員一人一人が自らの業務に100%の当事者意識を持つことにあります。これがクライアントにとってIWS導入の決め手となり、需要へのよりの確実な対応、収益性の向上、競争力の強化につながっています。