



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# オグラ金属株式会社 (A)

## —楽しく継続する 5S—

### 会社概要

オグラ金属株式会社（以下、単に「オグラ金属」と呼ぶ）は、栃木県足利市にある金属加工会社である。資本金は9,900万円、2012年3月期の売上高は約83億円、従業員数は350名である。工場の近隣には、日本最古の学校として有名な足利学校や、大藤で有名なあしかがフラワーパーク、また伊萬里や柿右衛門・鍋島を所蔵する世界屈指の陶磁美術館である栗田美術館など、名所旧跡が点在し、渡良瀬川流域の自然環境豊かな地に本拠を構えている。

オグラ金属は、1938年11月、小倉鉄工所という社名で創業した。当時は、中島飛行機の金型製作を行う会社であった。その後、1960年頃からは、三洋電機株式会社の協力会社となり、自動販売機用のアイスラック・ドア等の生産を手掛け、また1970年からは自動車部品メーカーの株式会社ヨロズと取り引きを開始して、自動車向けのオイルパン・サスペンション部品・エアークリーナー・ドア部品などを手掛けてきた。1990年には、オグラグループ3社を合併し、現在のオグラ金属という社名に変更し、さらに1993年には、足利東部工業団地内に新工場を設立して、市内に点在していた4事業所を統合し、現在に至っている。

2013年現在、オグラ金属では、エアークリーナー・ストライカー・サスペンションなどの自動車関連部品が売上高の50%、パチスロの筐体やメタル交換機・両替機などのアミューズメント関連部品が27%、太陽光発電システムのコントローラーなどの弱電／環境関連部品が12%、

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の坂爪 裕教授が作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。作成に当たっては、湯沢秀樹「みんなの笑顔で感動の職場創り」IEレビュー、Vol.51 No.3、2010.8を参考にしている。インタビューに快く応じて頂いた、オグラ金属株式会社代表取締役社長の小倉勝興氏、取締役副社長の小倉乃里子氏、取締役常務の平塚博美氏、製造部生産技術グループ・グループリーダーの湯沢秀樹氏に心から感謝したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 坂爪 裕 (2013年4月作成)

新幹線向けの座席フレームなどの鉄道車両関連部品が1%、その他10%となっている（付属資料1）。工場には、鉄・アルミニウム・ステンレスの機械加工、及び溶接・熱カシメ・塗装・組立・ステンレス酸洗・陽極酸化アルマイトなどの一貫生産工程を保有し、「金属加工でできないものはない」を合い言葉に、ありとあらゆる業界において、顧客の開発段階から設計・試作・量産まで対応した金属加工のショッピングモールを目指して、日々生産活動を行っている。

オグラ金属の経営理念は、「地域社会の人々のためになくってはならない企業でありたい」であり、経営ビジョンとして「私たちは笑顔と全員営業でお互いを尊重し、お客様に愛される企業を目指します」という標語を設定している。

## 経営危機

オグラ金属は、2002年、三洋電機の自動販売機事業の事業売却により、当時売上の基盤であった自動販売機用のアイスラック・ドア等の生産がストップし、売上高が前年比約60%にまで激減し、倒産の危機に見舞われた（付属資料2）。そのため、これを機に、トップダウンによる生産革新活動を開始した。新たに開始された生産革新活動は、トヨタ生産方式をモデルとして、外部コンサルタントの指導のもと、徹底した在庫削減とムダの排除を狙いとして進められ、OPS（Ogura production system）活動と呼ばれた。

## OPS 活動の具体的内容

OPS活動で取り組んだ具体的改善内容について、生産技術グループの湯沢秀樹氏はケースライターに以下の通りコメントしている。

「2003年4月から、本格的にOPS活動を開始しました。まず始めに取り組んだことは、押し込み生産を引き取り生産に変更したことです（付属資料3）。具体的には、現場にストアとレイゾウコを設置して、後工程引き取り方式を採用しました。以前は、漠然と倉庫という考え方をしている、製造したら製造した部署が出荷場などにどんどん製品を押し込んでしまっ、自分の場所が困らないから、いくらでも製造してしまうという事態が発生していたんです。しかし、現場には、作ったものを置くストアという場所と、使うものを置くレイゾウコという場所しかないんだよということで、明確に場所を分けて管理するように変更しました。そして、現場には入出庫管理板や生産管理板（付属資料4）、出荷管理板（付属資料5）などの管理板を設置しました。以前は1日何個つくればいいよという指示しかできてなくて、仕事が少なければ翌日の分まで作ってしまうという状況でした。そこで、時間単位で、製造の遅れ・進みを管理して、必要分のみ製造す

るように変更し、さらに何で遅れたのかという問題点が判るようにして、製造進捗を管理するようになりました。

次に取り組んだのが、整流化です。整流化というのは、いろいろな考え方があると思うんですが、要はレイアウト変更をして、バッチ生産から流れ生産に物の流し方を変えることで、仕掛在庫と運搬のムダを排除する改善です(付属資料6)。以前は、工場全体が機能別の職場に分かれていて、各職場ではバッチ生産を行っていたので、フォークリフトでの工程間の運搬が多く、各工程で仕掛在庫が滞留していました。そこで、移動可能な設備は移動させて、基本的に一つのエリアで、プレス・溶接・組み立てをできるようにレイアウトを変更してライン化を図りました。

その後、生産の増減に柔軟に対応し、1個流しを徹底する目的から、コンベアを用いた組立作業を1名～3名までのセル生産方式に変更したり(付属資料7)、できるだけ小ロットで生産することを目指して、段取り改善などにも積極的に取り組んできました。以前は、例えば、プレス工程で生産性を上げようとする、同じ製品を3日分まとめて作ってしまう、稼働率を上げることで、見かけの能率を上げようとしていました。しかし、そういう考え方はだめだよということで、各職場で公開段取りなどを行って、あそこに無駄があるねとか、道具が定置化されていないねなどと、様々な意見を出し合って、段取り時間を短縮してきました。」

## 社員の意識変化

一方、このような OPS 活動を通じて、社員の意識も徐々に変わっていった。社員の意識の変化について、湯沢秀樹氏はケースライターに以下の通りコメントしている。

「まず、OPS 活動を通じて、在庫は諸悪の根源であることを徹底的に叩きこまれ、変化を受け入れる風土みたいなものが形成されたと思います。製造現場には、どちらかというわりと年配の人が多かったので、最初はまとめて作った方が効率が上がるとか、月末だけ在庫を減らせばよいとか、自分のやり方で作った製品はここに置くだとか、ある意味で皆勝手に自己流でやっていました。しかし、OPS 活動を始めてからは、変化をまずは受け入れる体質にしないとだめだねということで、月1回のコンサルタントの指導もあって、トップダウンでかなり強制的にやってきました。その結果、コンサルタントから指摘されたことはほとんどやりきる、改善は日常茶飯事で当たり前、改善をやらなくては生き残れないんだという考え方が徐々に広まり、現場が変わることを受け入れる風土が形成されてきたと思います。また、製造現場が変わるだけでなく、社員も大きな声でしっかりと挨拶を日々励行するなど、日常の規律面についても、かなり強制的に変えていきました。」

## 閉塞感・マンネリの壁

このような徹底した生産革新活動により、業績は急速に回復する。しかし、一方で、「改善・改革にともなう我慢や辛さ」により、閉塞感やマンネリの壁に突き当たっていた。この当時の悩みについて、湯沢秀樹氏は以下の通りコメントしている。

「倒産の危機に直面していた当社にとって、OPS 活動は確かに短期的に効果があり、在庫も目に見えて減っていきました。しかし、始めて数年ぐらいたった頃から、やはりちらほら、あまりにも強制的で厳しすぎるという声も上がってきました。挨拶にしても、何であんなデカイ声を出さないといけないんだ、何か変な宗教じゃないかとか、そんな不平を漏らす人もいました。そのため、中には会社を辞める人まで出てきたのです。また、曲がりなりにも5年間、コンサルタントの指導を受けていると、さすがに言っていることは同じなので、自分たちでもできるのではないかというのもありましたし、もちろん費用の面もあったので、会社としてもこのあたりが潮時だろうなというのありました。色々な面でトップダウンによる改善活動が限界に来ていたのだと思います。ただ、部品メーカーである当社にとって、継続的改善は企業存続の生命線であって、改善活動の停滞は、即企業活動の停止を意味します。その意味でも、一旦外部コンサルタントの指導を中止しつつも、これまでの活動の閉塞感・マンネリの壁を乗り越え、改善活動を継続的なものとしてステップアップする必要がありました。」

## マトリックス改善の開始

そこで、2008年より、改善活動を抜本的に見直すべく、組織横断的な自律的改善である「マトリックス改善」と呼ばれる活動を展開することにした。マトリックスとは、ピラミッド型の会社組織に横串を入れて、製造現場の抱える問題点を組織横断的に共有し、解決を図っていくという思いを込めて命名したものである。従来の改善活動は、各部署が個別に行っていたが、マトリックス改善では、製造を中心に、営業・品質保証・生産技術・生産管理が支援部隊として一体となり、製造の抱える問題を取り上げ、金型・治具・設備・加工方法・品質・物流など、あらゆる角度からメスを入れ、問題点の深堀りによる真の原因追求を行い、対策・改善を進めている。特に、品質については、重点的なターゲットとして取り組んでおり、対策を進めることで、手直し修正工数や検査工数、廃棄ロスなどがなくなり、結果的に生産性の向上や顧客の信頼向上に繋がっている。

## 5S 活動の開始

一方、このような部門横断的なマトリックス改善と並行して、同社では2008年から、ボトムアップの活動として5Sを各部署単位で積極的に展開している。5S活動では、これまでの改革・改善に遊び心を加え、楽しさをプラスすることにより、社員のモチベーションアップを図り、社員全員が参加しやすく改善の裾野も広がり、日々の活動が人材育成にも繋がっている。

実は、オグラ金属では、TQC小集団活動の一環として、以前から5S活動に取り組んでいた。しかし、過去の5S活動は、「不要物・掃除用具・床・通路……」と着眼点を20項目に分け、「1. 悪い 2. やや悪い 3. 普通 4. 良い 5. 非常に良い」の5段階評価を行い、月々の目標管理項目に取り入れ、定量目標を立てて点数方式で管理をしていた。このような方式は、一見判りやすいが、何が普通で何が悪いというのは個人の主観的な判断に大きく左右されるため、部署間で基準の整合性を確保することが困難であった。このため、徐々に基準が曖昧になり、評価点の信憑性が薄くなって、活動自体が形骸化していた。また、活動に具体性を持たせるため、デジカメを使用した5Sパトロールを実施し、指摘箇所の写真を撮影し、改善を行ってきたが、いずれもその場凌ぎでの対策が多くなって、やらされ感の強い5S活動になっていた（付属資料8）。

2008年、地元足利のあるコンサルタントとの出会いがきっかけで、このような、やらされ感の強い5Sが根本的に見直されることになる。これまでの5S活動は上司が評価し、どちらかと言えば叱りながら進める5S活動であったが、コンサルタントからの教えもあり、褒めて伸ばす5S活動を展開することになった。

このような5S活動を開始した経緯について、湯沢秀樹氏はケースライターに以下の通りコメントしている。

「足利では、2～3年前から地元コンサルタントの指導のもと、5S活動を展開して効果を上げている企業がありました。このコンサルタントが提唱する5Sは、従来までの管理の5S、やらされ5Sではなく、自分たちの職場を働きやすい快適な環境にしようという位置づけで、基本的に褒めて伸ばす5Sであったため、急速に広がりました。実際に活動を行う際には、管理資料は作らない、改善の期限を決めないというルールや、コンサルタントからの指摘はあくまでも改善に向けたヒントであって強制ではない、自分たちで考えて楽しく改善を継続することが重要とされています（足利流5Sの特徴を付属資料9にまとめてある）。また、従来の5Sはどちらかと言えば製造部門に偏っていましたが、新しい5Sでは製造部門だけでなく、間接部門も活発に活動しています。」

## 5S テーマパーク活動

このような5S活動を展開する上で、同社では、自分たちが気持ちよく働ける、楽に、楽しく活動を継続するため、5S テーマパークと呼ばれる活動を推進している（付属資料10）。

5 5S テーマパークとは、文字通り5Sをテーマにしたパーク（公園）を工場内に作ってしまおうというもので、新たな施設を作るのではなく、社員の自由闊達な発想により、現在の職場を写真やオブジェによって、動物園や水族館、レストランといった遊び心いっぱいの場所に変えることで、5S活動を活性化するための手段である。現在では、多くのテーマパークが工場内に作られている。

10 このようなテーマパーク活動について、湯沢秀樹氏はケースライターに以下の通りコメントしている。

「以前から、OPS活動を通じて、変化を受け入れる、変化は当たり前という風土は形成されていたと思いますが、変化を楽しむまでにはなっていなかったと思います。しかし、活動を継続しようと思えば、単に変化を受け入れるだけではだめで、自ら積極的に変化を楽しまなければなりません。変化を楽しまなければ、5S活動は停滞してしまうんです。テーマパーク活動は、自ら変化を楽しむためにはもってこいの活動だと思います。コンサルタントからの指摘はあくまでも改善に向けたヒントであって強制ではないので、自分たちで楽しみながら考えることが必要ですし、どんな小さなことでも、自分たちで考えて実行したことは、やはり責任を持ってやったことなので、社員のモチベーション向上にも結び付きますし、考える力もどんどんついてきます。

20 また、テーマパーク活動では、工場見学を積極的に受け入れ、顧客に自らの職場を見てもらう、魅せる化が必要になります。テーマパーク活動の開始に合わせて、工場見学の際に顧客に必ずアンケートを書いてもらうようにしたのですが、良いこと、悪いこと、あそこがきれいだったとか、すばらしいだとか、おもしろかったなどのアンケート結果を職場にフィードバックして、自分たちが見られていたり褒められたりすると、さらにやる気が出てきます。顧客に魅せることが社員のモチベーション向上に結び付いているのです。」

25

## 5S 活動の実際

### 【1S（整理）】

30 1S（整理）とは、要るものと要らないものを分けて、要らないものを捨てることである。同社では、1993年の工場移転とともに、協力工場からの仕入れ部品や社内加工製品の保管場所として、自動ラック倉庫を3基設置したが、利用するにしたがって、登録部品と中味や数量が異なるなど

のトラブルが多発し、買いすぎや作り過ぎ・死蔵在庫の温床になっていた。そのため、まず不要な物を捨てる 1S（整理）活動として、自動ラック倉庫 3 基 2,016 棚を撤去し、跡地に CNC 旋盤や焼き戻し炉を設置し、付加価値を生み出すエリアに変更した（付属資料 11）。

一方、受け入れ検査場では、1S（整理）活動を通じて不要な物を捨てて、空いたスペースを利用して、趣味のコーナーを設け、めだかの飼育や通路を利用したフォトギャラリーを設置し、働く人たちの心の癒しになっている（付属資料 12・13）。また、現場の掲示板は、不要な情報が整理され、伝えたい情報だけが掲示されるようになり、高さも 1.3 m 以下に統一され、アクリルボードを用いた掲示板のシースルー化によって、職場全体が一目で見渡せるようになっている（付属資料 14）。

## 【2S（清掃）】

2S（清掃）とは、身の回りのものを常にきれいにし、いつでも使えるように点検しておくことである。同社では、特に設備の自主保全活動を清掃の一環として実施している（付属資料 15）。製造部門と間接部門が一緒になり、現場の生産設備の清掃と点検を行っている。このような清掃作業を通じて、製造部門と間接部門のコミュニケーションが図られている。設備の化粧直しは、あえて汚れが目立つ白色を基調とし、汚れたらすぐに拭き、汚れを溜めないようにしている（付属資料 16）。また、工場全体の清掃として、定期的に全社一斉清掃日を設け、工場の外回りの清掃を全社員が約 1 時間かけて実施している。

## 【3S（整頓）】

3S（整頓）とは、必要なものをすぐに取り出せ、しまえるようにすることである。同社では、この整頓活動を推進するにあたり、特に 5S テーマパーク造りに力を入れている。

例えば、自動車部品の出荷場では、壁際に物やゴミが溜まりやすいので、壁際を通路にして「田の字」ライン化を図り、生産ラインで不要になった部品供給用のコロコンを再利用して、協力会社から仕入れた部品の部品棚にしている。このような部品棚を設置することで、部品の先入れ先出しが自然にでき、一目で在庫量が判り、シュート（棚）の大きさで最大在庫量が決まるため、欠品や在庫増加の歯止めになっている。また、自動ラック倉庫と異なり、自重を利用した滑り台方式なので、電気を使わず省エネになっている。このエリアは、再利用した部品棚の形状が流しそうめんに似ていることから、「そうめん館」という名称のテーマパーク（付属資料 17）にして、日々 5S 活動を展開している。

また、このエリアには、樹脂の平パレット上にポリボックスを載せた荷姿がピザに似ていることから「ピザ館」と呼んでいるエリア（付属資料 18）や、鉄板の網パレットのなかに部品が入っている荷姿がステーキに似ていることから「ステーキ館」と呼んでいるエリア（付属資料 19）もある。この出荷エリアを総称して「炎の 5 つ星フードパーク」と呼んでいる。

5 一方、このエリアで使用しているフォークリフトも、置き場を定置化して集中管理している。乗り捨てによるフォークリフト探しのムダを排除することを目的に行った改善が、結果的にフォークリフト 2 台の削減につながっている。改善前は、8 台のフォークリフトがあるにも拘わらず、フォークリフトが足りないという声が多かったが、定置化して空いているフォークリフトが見える化することにより、2 台削減しても現場からフォークリフトが足りないという声が  
10 聞かれなくなった。このエリアは、レンタカーの駐車場をイメージして、管理者の名前を取り「のむらレンタリース」と呼んでいる（付属資料 20）。

溶接組立職場では、コンビニエンスストアをイメージして、以前はラインごとに机の中やロッカーの中などに様々な方法で保管されていた消耗品のストアを設置することにより、探すことなくすぐに見つかり取り出せる状態になっている。また、在庫量をかんばん管理することにより、  
15 欠品や買いすぎの防止にもなり、月々の購入費用が削減されるだけでなく、発注業務の簡素化にも繋がっている。このエリアは「消耗品市場」と呼ばれている（付属資料 21）。

設備の保守メンテナンスを行っている生産技術グループでは、「コード・ブルー」というテーマパークがある（付属資料 22）。自分たちを設備の医者に、設備のトラブルを緊急患者（コード・ブルー）に例えて、業務内容の緊急性・重要性の意識付けを行っている。すぐに現場で修理作業  
20 ができるように工夫を凝らし、救急車やはしご車をイメージして製作した工具台車とその待機エリアが作られている。

## 【4S（清潔）・5S（躰）】

25 4S（清潔）とは、前述した整理・清掃・整頓の 3S を維持・継続することである。同社では各部署単位で日常業務として積極的に 3S 活動に取り組み、清潔を実践しているが、特に各作業者にルール・規律を徹底させる 5S（躰）として、同社では「笑顔」「挨拶」「感謝」の 3 点を大切にしている。

### ①笑顔

30 同社では、皆の笑顔が会社に、そして社員自身に幸せをもたらしてくれると信じ、人生の大半を費やす会社での生活においては、厳しいことも辛いことも多々あるが、その困難を乗り越える第一歩は、まず笑顔であると考えている。

## ②挨拶

また、同社では、挨拶 No. 1 の会社を目指している。毎朝、自社で決めた「オグラ 5 大挨拶」（おはようございます、こんにちは、いらっしやいませ、お疲れさまでした、ありがとうございました）を唱和し、自然と大きな声で元気な挨拶ができるように訓練している（付属資料 23）。

## ③感謝

同社では、毎月 1 人 1 件以上、「心にしみるありがとうカード」を作成し、周りの人に対する感謝とコミュニケーションのアップ、さらに自分の仕事に働き甲斐を持たせている（付属資料 24）。

## 5S 活動の成果

同社では、5S 活動を通じて、様々な効果が生まれている。まず、第一に、職場環境とモラルの向上が挙げられる（付属資料 25）。その結果、社員満足度も向上している（付属資料 26）。第二に、5S 活動を通じて、改善活動に対する遊び心や楽しさが生まれ、活動に対する継続性・積極性が生まれている。その結果、生産性の向上や在庫削減、設備トラブルの減少など、様々な効果に繋がり、儲ける 5S ではなく、結果として儲かる 5S 活動になっている（付属資料 27）。第三に、5S 活動を通じて、工場現場がきれいになり、お客様に対して「こんなきれいな工場なら仕事をもっと出したい」「躰やルールがきちんと守れている会社なら安心」という印象を持って頂くことで、工場がショールーム化して工場見学者が増加し、結果として営業チャンスの拡大・受注量の拡大に繋がっている（付属資料 28）。

## 今後の課題

同社では、2013 年現在、取引先の海外進出に伴い、タイに工場を建設中である。海外展開を視野に入れた改善活動の今後の課題について、湯沢秀樹氏はケースライターに以下の通りコメントしている。

「今、タイに工場を建設中で、2014 年 5 月には本格稼働を予定していますが、実際に工場が稼働すると、10 名前後の管理者が常時出向することになります。そうすると管理者が不足するんですよ。これまで改善をやって、効果はどんどん上がるけれども、それがきちっと標準化されているかといったら、されていないんです。特に間接部門の管理業務は、個人に頼るところが多くて、個人のノウハウが見えるようになっていないということで、その辺を中心に、マトリックス改善や 5S 活動の管理間接部門への展開、ステップアップ化が必要ではないかと考えています。

また、タイ工場にも、ここと同じようなマトリックス改善や5S活動を展開することが考えられますが、実際には結構難しいのではないかと考えています。聞くところによると、現地の人は考え方が全然違うみたいなんです。個人的な見解ですが、やはり今のこの5S活動は、社員が自分の職場、自分の会社と感じる帰属意識が強くないと難しい部分があるのではないかと思います。

5 海外では、雇用契約だけが重視され、より条件の良い企業があるとすぐに移ってしまうとか、技術をある程度習得して自分の価値が高まると、他に行ってしまうと聞きます。そういう風土の中で、この足利流の5Sがどこまで定着できるかを考えると、今は少し難しいのかなと考えています。海外で5Sに積極的に取り組んでいる企業もあると聞きますが、やはりどちらかというといわ

10 が従来やっていた管理型の5S、やらされ5Sですね。点数をつけて、職場単位で競争させてというもので、決して自発的にテーマパーク造りを行うなどという感じではないですね。やはり、褒めて伸ばす、楽しく継続する足利流の5Sは、残念ながら日本固有の5Sなのかなと思ってしま

うんです。日本人の気質だとか風土だとか、そういうものがあって5Sというものがうまくいくのかな。逆に言えば、そこが日本の生き残る道になるのかなとも思うのです。」

15

20

25

30

## 2. 事業概要

鉄、アルミニウム、ステンレスなどをプレス・板金から各種溶接・塗装・組立まで一貫生産  
 ～製品設計から受注・試作・量産～

### 自動車部品

エアフィルター



ストライカー



サスペンション



トラクター用  
オイルパン

### アミューズ部品



パチスロ機の筐体  
両替機

### 環境関連商品

太陽光発電のパワコン

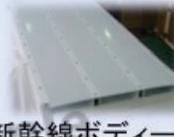


### 鉄道車両部品

新幹線用座席アルミ  
フレーム



新幹線ボディーの  
吸音パネル



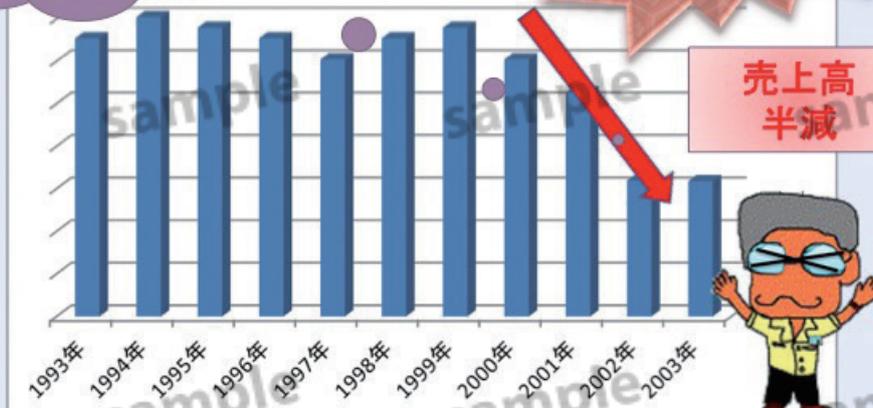
付属資料 1

➤ 改善活動の基盤OPS活動に至るまでの経緯

## 売上高の推移

ガ～ン！！  
どげんかせん  
といかん！

売上高推移表



OGURA

付属資料 2

## 物の管理・・・在庫の見える化

### 押込み方式⇒引取り方式



現場にストアとレイ  
ゾウコを設置し  
(作ったものは作っ  
た場所へ、使うもの  
は、使う場所に置  
く)後工程引取り方  
式とした



付属資料 3

## 生産進捗、問題点の見える化

### 管理板の設置



- ◆ 生産管理板  
1時間毎の生産  
予定、実績、差  
異問題点を記  
入し、生産進捗、  
問題点の顕在  
化を図る



付属資料 4

## 出荷状況、売上高、問題点の見える化

### 管理板の設置

#### ◆ 出荷管理板

縦軸にトラック便、横軸に加工先を明示して、日々  
の出荷部品進捗  
を行い、未納防  
止を図っています。



OGURA

付属資料 5

## ものの流し方・・・バッチ生産からモノの流れをつくり、 仕掛品在庫の削減と運搬のムダ廃除

### 整流化



- ◆フォークリフトの運搬が多い
- ◆工程毎に仕掛品が停滞



- ☆リードタイムの短縮
- ☆仕掛品在庫の削減
- ☆フォークレス化(台車化)
- ★運搬のムダ廃除



OGURA

付属資料 6



## 足利流 5 S の特徴

- 5Sテーマパーク化
- 魅せる化
- 工場のショールーム化
- 儲けるから儲かる5S
- 資料は作らない
- 期限は決めない
- 指摘ではなく、アドバイス、ヒント
- 整理・清掃・整頓・清潔・躰の順
- 自分の為に行う
- 評価も自分
- ボトムアップ活動
- 考働する人材の育成
- 楽しく進める



9

付属資料 9

## 🔑 「楽しく」とは？

- ① **自分で考える**  
自分で考え、工夫する
- ② **みんなで作る**  
全員参加、みんなで作るから楽しい
- ③ **遊び心を入れる**  
遊びではなく、遊び心を入れる、(洒落・粋)  
日本固有の文化
- ④ **楽に出来るようにする**  
姿・重・注・気を取除く(整頓・動の5S)

## 5Sテーマパーク



10

付属資料 10

自動ラック倉庫3基撤去



付属資料 11

ギャランティー広場：受入検査場



12

付属資料 12

## フォトギャラリー：受入検査場



フォトギャラリー

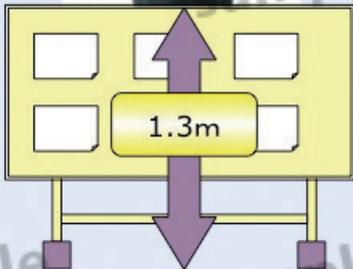


13

付属資料 13

## 掲示板の高さ制限とシースルー化

安全確保と見える化



14

付属資料 14

## 設備の清掃

保全技術  
も向上



週末清掃・点検(自主  
保全活動)

みんなでやる  
から楽しい



OGURA

15

付属資料 15

## 設備の清掃(溶接機)

白色で汚れが  
目立つようにし  
て、常に清潔な  
状態を維持



OGURA

16

付属資料 16

# 炎の5星フードパーク: そーめん館



17

付属資料 17

# 炎の5星フードパーク: ピザ館



18

付属資料 18

## 炎の5星フードパーク:ステーキ館

黄色い線が  
トラックの荷  
台の広さと  
なっています



19



付属資料 19

## のむらレンタリース:出荷場



フォークリフトの定置化を図り、  
8台から6台へ削減



20

付属資料 20

## 消耗品市場：溶接組立て職場



コンビニをイメージしてテーマパーク化。

必要なものが直ぐに見つかる(カンバンで欠品防止)



21

付属資料 21

## コードブルー：生産技術Gr



設備のドクターをイメージしてテーマパーク化。  
迅速な対応が必要とされています。



22

付属資料 22

# 挨拶：オグラ元気の5大挨拶

「感動の挨拶」を目指して、気持ち・声のトーンを毎日チェックしよう！

## オグラの元気5大挨拶

OGURA Heartful 5 Greetings

明るく大きな声で

①おはようございます！  
OHAYO GOZAIMASU!



自分から先に

②こんにちは！  
KONNICHIWA!



暖かい気持ちでお出迎え

③いらっしやいませ！  
IRASHAYASE!

お互いをねぎらう心で

④お疲れ様でした！  
OTSUKARESAMA DESHITA!



お客様、全ての方々に感謝の気持ちで

⑤ありがとうございました！  
ARIGATOU GOZAIMASHITA!

# 毎朝、唱和



OGURA

23

付属資料 23

# 感謝：ありがとうカード

1枚のカードが会社を変える魔法の紙



誰かから親切を受け取ったら、感謝の気持ちを忘れないうちに「ありがとうカード」に記入し、そのカードが相手へ届けられる制度

ありがとう



OGURA

24

付属資料 24

# 効果 1

## 職場環境とモラルの向上

### 1) 社員が元気に生き生きと

(笑顔が手段から目的に)⇒最大の効果

- 考動する人財育成⇒モチベーション、モラルの向上
- 部署間のコミュニケーションアップ

### 2) 社員満足度アップ

- 3k職場から**楽しい職場**(テーマパーク化)
- **安全な職場** (見える化・・・扉の撤去・掲示板の高さ制限、シースルー化・・・掲示板、遮蔽版)



付属資料 25

## 満足度アンケート結果



2

付属資料 26

## 効果 2



### 儲かる5S

- OPS活動が活発化⇒生産性向上(動作・運搬のムダ廃除・やる気の速さ)

### 心・技・体

- 自主保全活動の定着⇒設備トラブルの減少、**可**動率のアップ、設備寿命が延びる⇒メンテナンス費用の削減
- 在庫削減⇒経費削減、キャッシュフローの向上



27

付属資料 27

## 効果 3

### 営業力アップ



- 全員営業によるお客様満足度の向上
- 工場見学者の増加⇒営業チャンス増加
- 魅せる化⇒工場のショールーム化⇒受注量のアップ



28

付属資料 28

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---