

東陶機器株式会社 様

TOTO

## TOTOの生産革新 需要変動に柔軟に対応できる生産体制の確立を目指して

業界トップシェアを誇るTOTOは、“水まわりを中心とした豊かで快適な生活文化の創造”を目指し、1917年の創立以来、質の高い商品とサービスを提供し続けています。1967年に操業を開始した小倉第二工場を拠点とする水栓事業部では、1999年に始まった生産革新の一環としてIFS Applicationsをベースとした生産管理システムを導入しました。この事業部では、水まわり空間に欠かせない水栓金具を中心に、5,000種を超える製品を製造しています。



小倉水栓製造部長 工藤様

### 生産方式の転換を機に、 新しいシステムの導入を検討

1999年は、水栓事業部にとって大きな転換の年となりました。水栓金具の製造拠点を国内3工場体制から2工場体制へと集約するにあたり、小倉第二工場敷地内に新工場を建設しました。この新工場では、市場ニーズに迅速に対応できるようにセル生産方式を導入し、もの造りを一新しました。この新しい生産方式をサポートするためにも、新システムの導入が必要でした。

稼動から20年以上も経過していた当時のシステムは、その間の改修により巨大化・複雑化したため、“新しいもの造り”に対応するのは難しい状況だったのです。

### IFS Applicationsを選択、 3段階の導入プロジェクトが始動

新しく導入するシステムは、パッケージソフトを前提に検討されました。パッケージが本来持っている標準プロセスを活用することで、開発期間やコストを削減するとともに、業務の標準化を図っていきたいという意向があったからです。そして、システムの柔軟性

や他のシステムとの連携のしやすさなどの理由から選ばれたのが、NEC社が提案するIFS Applicationsです。加えて、新システムには、柔軟な生産計画の実現、原価管理の簡素化、ユーザーが自由に情報にアクセスできる環境作り、システム保守費用の削減などが求められました。

導入プロジェクトは、需要に基づいた生産計画を実現する第一フェーズ、原価管理の改善を行う第二フェーズ、設計情報の改善を行う第三フェーズの3段階で進められました。第一フェーズは2001年に、第二フェーズは2003年に始まり、現在は、第三フェーズが実施されています。

すでに本稼動している第一・第二フェーズを振り返り、小倉水栓製造部の工藤部長はこう語ります。「両プロジェクトとも計画通り進みました。期待していた機能も実現され、また、新システム稼動時に大きなトラブルもなく、満足した結果が得られました」

上層部の積極的な後押しがあったこと、そして現場のキーマンをうまく活用し、計画的にユーザー教育やユーザーの意識改革を行ったことが成功の大きな要因となりました。



### 最終フェーズが完了しても、 もの造りへの情熱は終わらない

プロジェクトは現在も継続中ですが、この新システム導入により、多くの成果が生まれています。目に見える効果としては、在庫量の半減、生産計画の短サイクル化などが挙げられます。全注文のうち約7割が即日の出荷を求められる水栓事業部では、この計画サイクルの短縮により、売れに応じた生産計画が可能となり、お客様の要望に柔軟に対応できる体制が整ったのです。さらに、情報の共有化も図られ、ユーザーが必要な情報を随時活用できるようになったため、業務スピードが向上し、ペーパーレス化も進みました。また、新システムの導入に合わせ、業務プロセスの標準化を実現しました。

2006年1月、このプロジェクト最後のフェーズが完了します。システムの導入はこれで一区切りですが、もの造りの主体はあくまでも人。水栓事業部は、たゆまぬ改善により、質の高い商品とサービスを提供していく方針です。こうした日々の努力が、お客様満足度の向上へと確実につながっていくことでしょう。



小倉第二工場水栓ギャラリー