

正統

KMAC 독점, 도요타 정통 TPS 개선체험



# Japan TPS Training



정통 TPS 개선체험 및 우수기업 벤치마킹 연수

**2010 위기를 기회로 만드는**

**「도요타 원가절감 시스템의 총체적 벤치마킹」**

KMAC



# Table of Contents

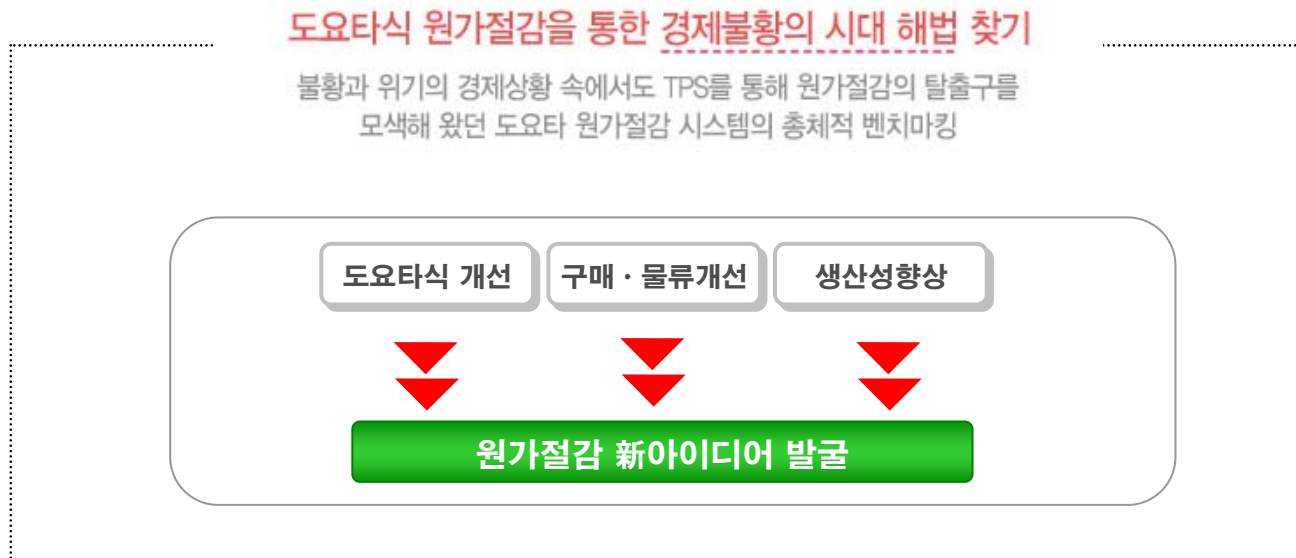
---

1. 왜 TPS인가?
2. KMAC TPS연수 차별 Module
3. 프로그램 구성체계 및 과제도출 W/S
4. 연수를 통한 개선책 마련
5. 연수 진행 Process
6. 연수 세부 일정
7. 정통 TPS 개선체험 연수의 효과성
8. 방문 기업 소개
9. 연수 비용

# 1. 왜 TPS인가?

세계적 금융 위기의 여파로 도요타 자동차도 감산과 인력삭감 등 피해갈 수 없는 위기 속 경영이 진행되고 있습니다. 그럼에도 불구하고 도요타 생산방식이 주목을 받는 이유는 내부적 환경인 구조적 경쟁력이 높게 평가되고 있으며, 5년 후, 10년 후를 준비하는 치밀한 미래 전략이 탁월하기 때문입니다. 구조적 경쟁력이란 원가와 물류비용절감, 효율적인 제품기획 및 인력운용, 협력업체와의 상생관계, 57년 연속 파업 없는 노조관계 유지 등을 가능케 한 TPS(Toyota Production System)사상을 말합니다. 치밀한 미래전략이란 R&D를 통한 新상품, 新분야 개척을 말합니다. 이것이 도요타자동차의 가진 원동력이자 저력이라고 말할 수 있습니다.

이에 KMAC에서는 도요타자동차의 성장 원동력 근간인 TPS의 실체를 재조명하고 원가절감의 해법을 찾는 기회로 국내 최초로 '도요타 낭비 찾기 실습'과 '도요타 원가절감 시스템 벤치마킹'을 결합한 연수를 기획하게 되었습니다. 도요타 최고 관리 감독자 출신 컨설턴트가 현장에서 1:1로 실습 및 체험을 경험하게 하는 KMAC의 혁신적인 TPS 연수를 통해 정통 TPS를 체험하실 수 있으며, 서비스 낭비 요소 제거를 통한 원가절감, 공정개선 등 현장 혁신으로 고객 만족도를 향상시킨 생산성 향상 사례를 전략적으로 벤치마킹하게 됩니다.



## 2. KMAC TPS 연수 차별 Module

위기를 기회로 기존 Toyota 생산방식(Toyota Production System)인 현장력 위주의 벤치마킹 중심에서 잘 알려져 있지 않은 지속성장을 가능케 하는 Toyota경영 전반의 경영시스템과 위기 관리 시스템 Benchmarking Program으로 구성되어 운영함



### 3. 프로그램 구성체계 및 과제도출 W/S

---

#### 1) TPS Morale 교육, 세미나 및 워크숍, 실습, 현장견학, 현지 인프라 체험 병행

세미나와 실습, 그리고 현장 벤치마킹을 통해 이론적인 학습효과 뿐만 아니라 실제 프로세스 및 실행을 벤치마킹 하는 프로그램을 병행함으로써 세미나와 Morale교육, 실습 및 현장견학의 적절한 안배



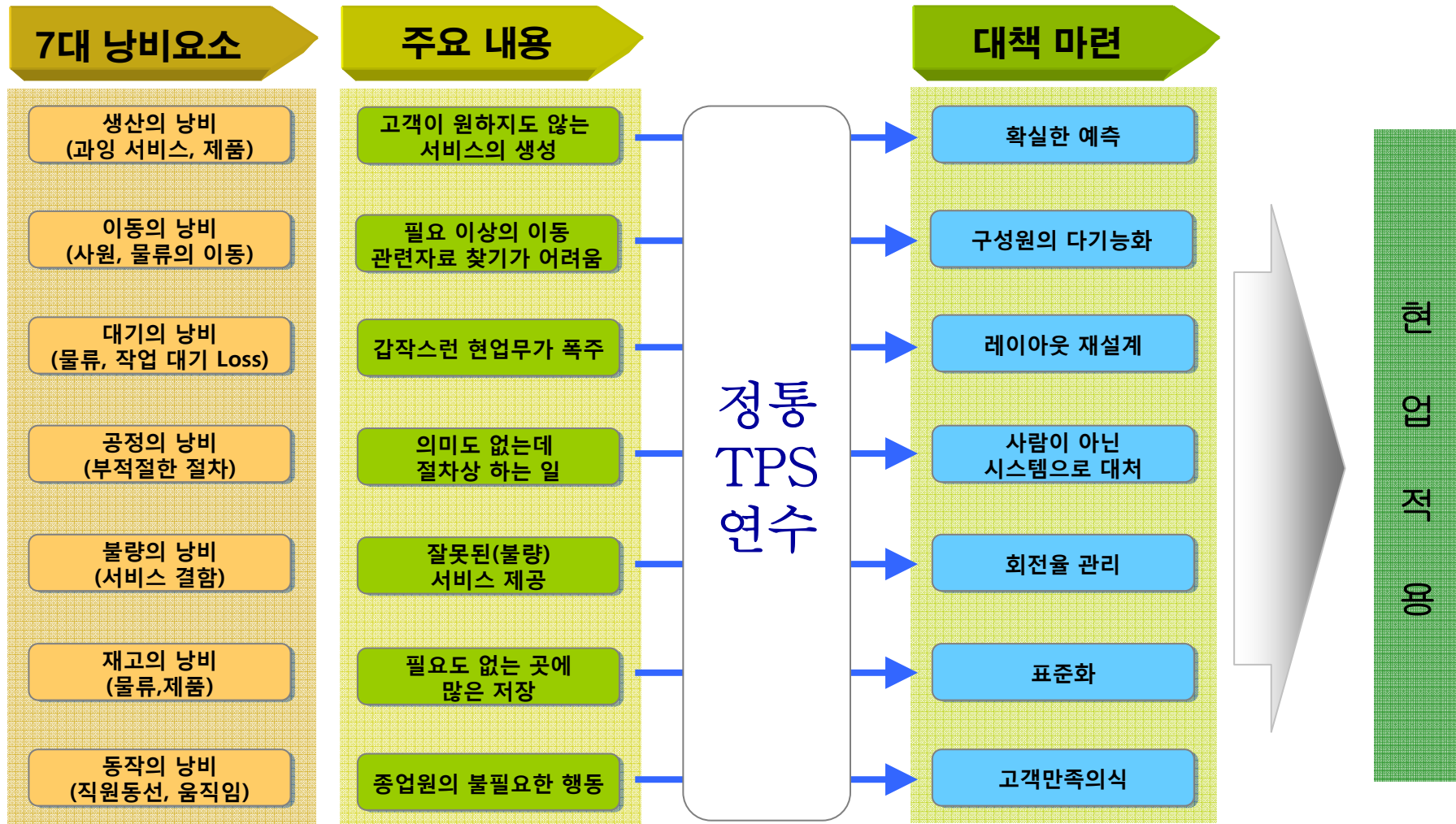
#### 2) 연수결과를 일일 정리하고, 자사도입 과제 선정 및 도입방안 수립

매일 진행되는 연수의 종합정리 및 디브리핑을 통한 교육 복습효과를 증대하고, 과제도출 워크숍을 통해 실제 자사와 벤치마킹 기업의 Gap분석을 통해 자사에 도입 가능한 전략 과제 도입방안 마련



## 4. 개선책 마련

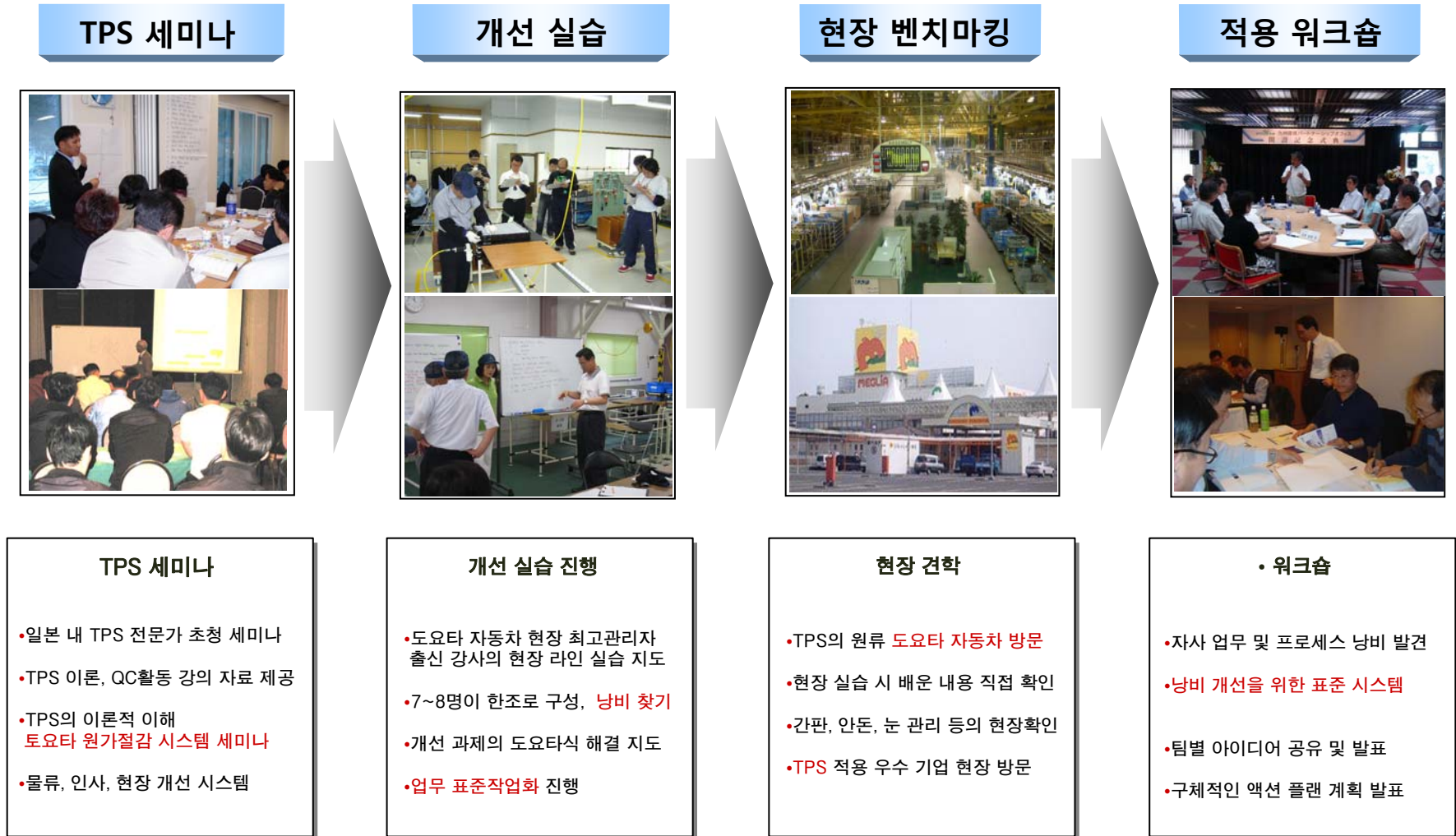
: 三現주의에 입각하여 숨겨진 낭비 요소를 찾아 내는 훈련을 통해 낭비를 발견하는 통찰력을 키우고, 업무의 바로 적용할 수 있는 개선 효과를 확인





# 5. 연수 진행 Process

: 4단계의 Framework을 구성하여 자사 적용을 위한 성과 중심의 연수 과정으로 추진



## 6. 연수 세부 일정(1월 예정안)

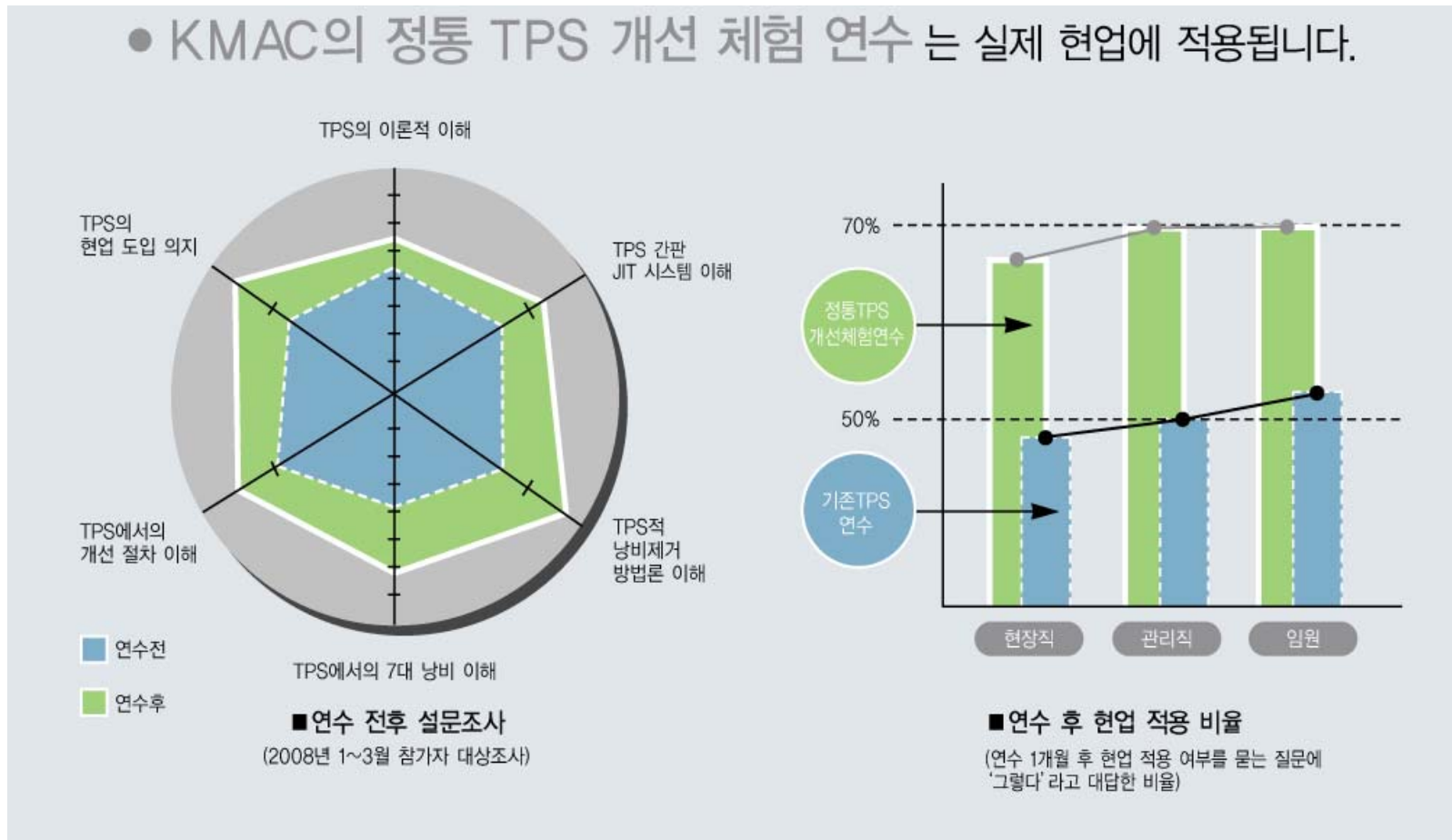
일자 시간	1일차(월)	1일차(화)	3일차(수)	4일차(목)	5일차(금)
朝		나고야 호텔	나고야 호텔	나고야 호텔	온천호텔
오전 (09:00 ~ 12:00)	■ 인천공항집결(10시30분)  ■ 출국 (인천→ / 나고야 12:30~14:20, KE757)	정통 TPS 개선실습1  ■도요타 Morale 훈련 + TPS 이론강의 ■[TPS트레이닝센터 실습1] -라지에이터 라인 실습 -초단위 공정 분석 및 측정 -개선목표 설정 및 토의 -개선점 타진	공장견학1  ■도요타 Morale 훈련 + TPS 이론강의 ■[Benchmarking 1] 도요타자동차 조립공장 + 도요타 회관 -JIT 및 지혜 있는 자동화 -TPS 공정 및 조립라인 견학 -안돈, 눈으로 보는 관리	공장견학3  ■도요타 Morale 훈련 + TPS 이론강의 ■[Benchmarking 3] 덴소 -도요타의 벤더로 전자 간판등 최적 동기화 생산 시스템 -생산관리현황 및 안돈 시스템 -도요타 협력사 상생협업의 현장	공장견학5  ■[Benchmarking 5] 도요타산업기술기념관 -도요타 자동차 발전역사 -도요타가 실시해 온 지속적인 개선과 생산 시스템의 현물을 통해 완벽 정리  ■[문화 체험]나고야 성
		트레이닝센터	레스토랑	레스토랑	공항
오후 (14:00 ~ 17:00)	특별 세미나  ■오리엔테이션 -연수 생활 전반 안내	정통 TPS 개선실습2  ■[TPS트레이닝센터 실습2] -개선 가능성 타진 -강사와 개선 실행 -표준작업 진행, 표준작업 조합표 작성 -TPS개선의 의미와 강평	■[Benchmarking 2] Avex -TPS도입 사례 소개 -TPS 공정 및 생산라인에서의 개선 현황 견학 -눈에 보이는 관리 시스템	■[Benchmarking 4] 미후네 -2차 협력사 TPS도입사례 -TPS 공정, 라인개선 현황 -눈에 보이는 관리 시스템 -CEO 현장 브리핑 /성공담	■나고야 → 중부국제공항  ■출국 (나고야 → 인천/ 15:20~17:20/KE758)
	레스토랑	레스토랑	레스토랑	온천호텔	
저녁 (18:00 ~ 22:00)	■[Seminar 1] TPS 특별세미나 -도요타의 사상과 철학 -낭비 발견을 통한 원가절감의 비결 일일 디브리핑 및 개선테마 발굴 팀별, 개인별 워크숍	■[Seminar 2] TOYOTA 인재 육성 전략 -TOYOTA식 상생경영전략 -자주연구회, 창의제안제도 등	*일일 디브리핑 및 개선테마 발굴 *팀별, 개인별 워크숍	연수 성과 발표회	
				-연수 총 정리 -온천 체험 및 전통 연회	

※ 상기 각 일정은 현지 사정에 의하여 변경될 수도 있습니다.



## 7. 정통 TPS 개선체험 연수의 효과성

: 단순히 Moral 주입과 시스템적 요소만 보고 오는 것이 아니라 현장에서의 개선을 TOYOTA 방식 그대로 보고, 듣고, 이해하는 과정을 거치기 때문에 현업 적용도 제고 및 개선 Mind가 현저히 상승됩니다. 더불어 탁월하다고 알려진 도요타의 위기 관리 능력을 직접 확인할 수 있어 연수의 효과가 높습니다.



## 8. 방문기업소개

### 도요타자동차



- 설립년도 : 1937 년 8 월
- 자본금 : 3,970 억엔 (2006년 3월)
- 종업원 : 65,798 명
- 매출액 : 21조 369억엔
- 본 사 : 일본 아이치현
- 사업내용 : 자동차 생산, 판매
- 특 징 : 2007년 생산대수 세계 1위  
2008년 판매대수 세계 1위



### Benchmarking Point

- 세계최고의 현장을 최고가 되기 위한 시선으로 "지난 10년 동안 일본기업중의 1~2위를 놓친 적이 없는 회사", "무차입 경영", "2조엔 규모의 현금 단기유가증권 보유"
- 세계적으로 보편화된 생산 시스템인 TPS 개발 업체로 꾸준한 혁신을 통한 매출의 증가와 이익 규모증가
- '위기관리경영' (아무리 경영상태가 좋은 시기라도 TOP에서 말단까지 팽팽한 긴장감을 가지고 생활)을 통한 노사의 화합
- 일본의 장기 경제 침체 속에서도 일본 최초로 이익 1조엔(약11조)을 돌파한 기업
- 다각적인 경영합리화를 통한 내실경영
- "마른 수건도 다시 짰다"는 슬로건 아래 낭비의 제거에 초점을 둔 혁신활동
- TPS의 완성은 자동화와 JIT를 두 기둥으로 하는 혁신 시스템을 바탕으로 낭비개선, JIT, 안돈, 5S, 간판 등 원가절감을 위한 다양한 시스템을 창조하였고 전세계 많은 기업에서 이 혁신 시스템을 벤치마킹하고 있음
- 2008년 금융 위기의 한파 속에서도 노사 상생을 통한 불황을 넘고 있으며, R&D에 지속적 투자를 통해 차세대 시장 선점을 준비하고 있음

## 8. 방문기업소개

### 주식회사 덴소



- 설립년도 : 1949년 12월
- 매출액 : 2조 3,328억엔
- 종업원 : 33,597명
- 공 장 : 제작소 9개소, 공장 2개소
- 사업내용 : 자동차 부품, 생활 용품, 상업 용품(RFID,IC카드 등)

**DENSO**

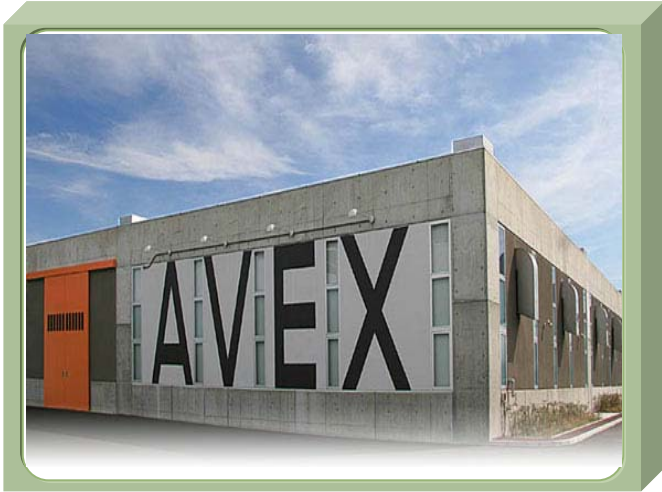


### Benchmarking Point

- 도요타 그룹의 자동차 부품회사로써, 세계 최대의 자동차 부품 메이커
- 자동차의 열기기 관련, 엔진 관련, 전기기품 관련, 전자기품 관련, ITS관련 제품을 주로 생산
- 최근 휴대전화기에 UR등을 전송할 때 사용되는 QR코드 개발 ( QR코드는 덴소의 자회사인 "(주) 덴소 웨이브"의 등록상표)
- 지구환경대상 수상
- 자동차관련 전 사업장에서 품질관리 국제규격 QS9000 /ISO9001인증 획득
- 장기경영지침 "DENSO VISION2005" 책정
- 국내 전사업장에서 ISO14001인증 획득
- 본사에 SOFTWARE센터 완성
- 환경행동지침 "DENSO ECHO VISION 2005" 책정

## 8. 방문기업소개

### 주식회사 AVEX



- **설립 년도:** 1953년 6월
- **매 출 액 :** 26.5억엔(2007년)
- **종 업 원 :** 165명(2008년 9월)
- **공 장 :** 본사 · 공장
- **사업내용 :** 자동차 관련 부품(AT밸브, 브레이크, 미션, 엔진부품)  
재봉틀 관련 부품(메탈 류)  
고정도 소품 정밀연마, 연마가공



### Benchmarking Point

- 도요타 자동차의 1차 벤더로 TPS를 도입하여 현장 개선과 눈에 보이는 관리를 통해 원가절감에 성과를 거두고 있음.
- AT스플 밸브만으로는 세계 7%의 쉐어를 점유, 일본 국내뿐만 아니라 세계의 자동차 부품을 시야에 둔 에이벡스의 독자적인 시행이 진행 중임
- 사내 최대중량의 제품인 M/T샤프트의 생산을 위해 연결 로봇의 도입 등 가능한 한 소인화된 1개 흘러 보내기의 단조가공에서 터닝 센터, 머시닝 센터, 센터 레스를 구사한 라인을 구성. 또한, 생산 제품 중 하나인 "스플 밸브 철"은 6축 자동선반에서 가공해, 자사에서 톨 레이아웃에서 타사와의 차별화를 추구
- 원 플로어 공장 부지에 재료부터 완성검사까지 스루로 연결된 라인을 형성하여, 누가 봐도 깔끔하고 확실한 제품별 라인으로, 이상이 눈으로 봐서 알 수 있는 「5 S · 눈에 보이는 관리」를 추진
- 100% 불량품 보증을 위해 "품질 맵"을 작성하여 품질 이상의 보이기 관리를 실시
- 경영이념인 "우량품 생산"하는 것을 추구하여 세계 최적 조달에도 응할 수 있도록 효율적인 생산체제 실현을 목표로 상황을 정확하게 파악한 구체적인 중장기 액션 플랜을 세워 착실히 추진
- 「사원 한 사람 한 사람이 성장한 만큼 회사는 발전한다. 회사와 사원의 인생은 일심동체와도 같다」라는 TOP의 정신에 따라, 인재육성에 힘을 기울이고 있음

## 8. 방문기업소개

### 미후네



- 설립년도 : 1978년 4월1일
- 본 사 : 아이치현 도요타시
- 자본금 : 1,000만엔
- 매출액 : 11억 5천만 엔
- 종업원 : 100명
- 사업내용 : 금속제품제조  
(자동차 부품 프레스, 용접, 조립, 금형 가공 등)



### Benchmarking Point

- TOYOTA 생산방식을 바탕으로 공장시스템을 구현화
  - TOYOTA의 2차 벤더로써 도요타 시스템을 도입하여 철저한 현장 낭비제거를 실천하고 있음.
  - 눈에 보이는 관리 도구에 의한 현장 관리 시스템 (종업원의 스킬 향상 맵)
  - Fool Proof, 3정(정위치, 정량, 정품)5S, 간이자동화(LCA) System, 간판에 의한 JIT 생산지시 및 납입 간판 System
  - 600~700종이 넘는 다품종 제품들을 소량으로도 생산할 수 있는 범용적 설계를 도입.
  - 불량품 발생시는 즉시 라인을 정지. "품질은 생산공정에 만들어 간다"
  - 작업 중 정규사원 전원이 휴대 무전기를 착용하여 "정보 일원화"를 실현, 높은 可動率(가동률)을 실현하고 있으며 3D부문에는 자동화 라인을 구축하는 등 현장개선을 꾀하고 있음.
- TOYOTA 생산부문 출신 사장으로 고객납기 달성을 위하여 아침 6시부터 8시까지 Press라인 작업을 직접하고 있음
- 지속적인 Cost Down 활동으로 도요타 그룹 내 원가혁신 상 다년간 수상

## 9. 연수 비용

연수 구분	비용	비고
정통 TPS 연수	₩ 2,700,000/人	•본 금액은 부가가치세 별도입니다

주1) 참가비는 세미나 비, 왕복 항공료(일반석 기준), 세미나 룸비, 워크숍 진행비, 전용버스, 기업A/R비, 통역비,교재비, 개선 체험비, 가이드 비, 선물비 여행자보험 등 포함한 교육 비용 일체 포함되어 있습니다.

주2) 개인성격의 제반 비용은 포함되어 있지 않습니다.

주3) 공개연수 출발 최소 모집 인원은 12명입니다.



### ❖ Contact Point

KMAC (한국능률협회컨설팅) 글로벌 비즈니스 센터  
 02-3786-0326, 0324 형준희 시니어, 유보훈 시니어  
[moviejun@kmac.co.kr](mailto:moviejun@kmac.co.kr)