

# 商工クラブ

10  
662/2015



ホームページアドレス <http://www.shokoclub.or.jp>  
メールアドレス shoko-c@ny.airnet.ne.jp

一般社団法人 日本商工俱乐部

# 人を減らすな！在庫を減らせ！

## —会社を成長させる『「」「スト論』—

●会社の繁栄とはどういうことか  
「本流トヨタ方式」から学ぶ

●会社の繁栄とはどういうことか  
「本流トヨタ方式」から学ぶ

自分の会社を、より繁栄させるためにはどうしたら良いのでしょうか。今日は、「本流トヨタ方式」の理念と現場改善の進め方をご紹介したいと思います。

(1) 売上は現状維持とし、原価低減により利益率を上げる→人・設備の余力をなくして増産の道を断つ→これは店舗舞いへの道。

(2) 設備投資等をして増産を図り、売上を増やして利益を上げる→新設備が利益を生むには時間が掛かる→これはシャープの二の舞、(3)トヨタ式では現有能力をLead-Time短縮という切り口により改善 (①受注→納品のLead-Time短縮で市場攻勢、受注増、②着工→完成のLead-Time短縮で生産能力増、③在庫低減→棚卸資産の現金化)だとしていますつまり、会社を維持するには、現有能力を保持しつつ、Lead-Time短縮のため、時間の捉え方を変えることが最も大事だということです。タイムを短縮すると、無駄な動きが全て省かれ、スペースが空いてくることに加え、設備も人員も余ります。私

◆時間の捉え方を変える

時間の捉え方は、社会科学と自然科学では全く違います。社会科学では、例えば二〇一五年なら一月一日から二月三日までの全てであり、要するに考え方はフランクで階段状です。社会通念として、もし二月一六日の月曜日までに納品してほしいと言わされた場合、納期は厳守しなければなりませんが、多くの会社を見てきましたが、一年間ほどかけて意識を変えれば、キヤツシユフローが改善され、業界の常識を破るような数字が出てきます。実は、Lead-Timeを短縮すれば、いくら儲かったかの説明は、「なぜなら利益とは、売値マイナス原価で計算し、時間を計算に入れてないからです。Lead-Time短縮改善で新しい理論『Jコスト論』で可能になりました」とまり【本流トヨタ方式】による現場運営の要諦とは「自動化で品質を確保し、Lead-Time短縮(Just in Time)」に挑戦すれば、利益は後から付いてくる」にあります。以下、本論独自の「ものの見方・考え方」と、取り組み姿勢についての説明したいと思います。

◆ 目的は何かを常に問う

一般論として、目的を達成するには手段を選びます。その手段達成のために、さらに手段が選ばれ、いつの間にか、目的達成のための手段が目的になってしまいがちです。

自社の製品を顧客に買ってもらわなければ意味がないわけですが、顧客から見れば高品質は前提条件です。それで、ともすると営業は安直に価格を下げて売ろうとします。その結果赤字に陥ってしまったのに、売上

概念は、「二月一六日の生産に間に合えば良い」という捉え方をします。つまり単位ではなく相手の動きに合わせて、時間や分単位で考える事を求めています。それを実現させる為に、時間当たり何個出来ているから間に合う、危なくなつたら応援を掛けるという管理を求めています。

これだけシビアな生産管理を行っている会社は、私の知る限り、トヨタ系列以外には殆どありません。

ところがトヨタのJust in Timeの概念は、早ければ二月一二日木曜日に、遅くとも一三日金曜日の午前中を前提にして動きます。

◆製品の立場で現場管理を改革

顧客の要望には納入Lead-Timeの短縮があります。これは現場が努力すればかなり容易に達成できるのです。納入Lead-Timeが短縮出来れば、値引きしなくとも売れるようになります。業界常識では、一ヶ月余だつた納入Lead-Timeを一週間以内にしたら断り切れないほど注文が入り、中には特急料金で買い取ってくれる客もでてきた例もあります。

常に「目的は何か」「その手段は合目的的か」を問い合わせることが必要だということです。

現場に行くと人の動きに目がいきがちですが、原価の大部分が原材料費であるものづくりの各工程は、停滞を無くすことが大切ですが、第一の目的は、「売り場における顧客満足（品質・納期）」の確保にあります。そのためには、その製品の立場になり、敢えて売場から上流に遡つて流れの阻害要因を探し、全体最適を念頭に対策していくことが不可欠です。今



株式会社 J コスト研究所  
代表取締役  
ものづくり大学  
名誉教授

田中正知

◆時間の捉え方を変える  
時間の捉え方は、社会科学と自然科学では全く違います。社会科学では、例えば二〇一五年なら、一月一日から二月三日までの全てであり、要するに考え方はフラットで階段状です。社会通念として、もし二月一六日の月曜日までに納品してほしいと言われた場合、納期は厳守しなければ明したいと思います。

◆目的は何かを常に問う  
一般論として、目的を達成するには手段を選びます。その手段達成のために、さらに手段が選ばれ、いつの間にか、目的達成のための手段が目になってしまいがちです。  
自社の製品を顧客に買ってもらわなければ意味がないわけですが、顧客から見れば高品質は前提条件です。それで、ともすると営業は安直に価格を下げて売ろうとします。その結果赤字に陥ってしまったのに、売上

◆製品の立場で現場管理を改革

現場に行くと人の動きに目がいきがちですが、原価の大部分が原材料費であるものづくりの各工程は、停滞を無くすことが大切ですが、第一の目的は、「売り場における顧客満足（品質・納期）」の確保にあります。そのためには、その製品の立場になり、敢えて売場から上流に遡って流れの阻害要因を探し、全体最適を念頭に対策していくことが不可欠です。今

までムダ排除という目線でしか見て  
いなかつた現場でも、加工される製  
品の身になつて現場を觀察すると、  
そこには改善を要する事柄が山積し  
ていることが見えてきます。そして、  
その殆どが管理者でしか対応できな  
いものです。

病院で言えば看護師の動作の無駄を省くのではなく、外来患者の立場になつて診療のプロセスを見直し、如何に待たせずに済ませるかの活動を意味します。今、日本だけでなく全世界の病院がこの活動に取り組んでいて、昔は半日かかった大病院での診療が今では一時間くらいになつてきています。これは皆様も実感されていると思いります。

## ◆現場は物理量で管理

の物理量で表現できます。この世のあらゆる現象は、ある工場の生産会議で、先月何円の材料で、何円の製品を作りましたと、工場の生産活動をすべて金額で報告しているのには驚きました。一般に製造現場には、それぞれの購入単価は知らされていないのが普通です。その中で幾ら掛かったと言われても手の打ちようがありません。経営者にとっては、株主から預かれた資金で如何に大きな儲けを出されかが任務ですから金額で追いかけるのは必要です。

しかし現場にとつては出勤してくる人員数や原材料、生産設備等は現場で勝手に変えられるものではありません。与えられた条件です。その条件の下で成果を上げるという事は、誰でもお分かり頂けるように、一旦

自社の製品の市場価値を高めるためには、顧客（売り場）を起点に営業・

製品とは、材料、設備、人、マシン、マテリアル、メソッド等、与えられた条件の結果なので、今のままで仕方が無いのだと考える人達が居ます。学問の世界では必ず与条件を決めて、おいてそこから理論を導き出すので、学者的考え方とも言えます。一方、アスリートはどう考えるでしょうか。結果を出すために、体力が足りないのであれば、自分の身体を自ら鍛え直したりします。言い換えるれば結果とされているものがあるべき姿にするためには流れを遡つて、予条件を変えていきます。

◆上流に向かって真因追求を

つまり物理量で管理する方法は日本式経営、現場主導型QC、サーケル活動などにおける改善に有効です。

◆ KAIZENと改革は違う

製造・生産管理・調達・設計と上流工程に遡つて、品質・納期を阻害する原因を追求していきます。指示命令系統も、現場の末端から監督者層・管理職者から経営トップまで遡らなければなりません。

その要諦は、いかにリードタイムを短縮するかに掛かっています。真因を追求し、会社のシステムを改善することによって「速い流れ」に変える、さらにリードタイムがより短くなるシステムを設計して現場に作業指示を出す。この改善の効果を会計的に評価するのが「Jコスト論」であります。これを中心とした改革の推進を続けることが大事なのです。

最後に、「本流トヨタ方式」の土台にある哲学をご紹介します。

中は全て変わっていく。変わらないと取り残される、③共存共栄!!自分・自職場・自社を厳しく鍛えるしかない、④「自己」がなければ見るともみえず。今までお話ししてきたように、「本流トヨタ方式」はものの見方、考え方で、作業者にとつては人生哲学であり、経営者にとつては経営哲学です。この哲学を良くご理解頂き、御社に合った、御社独自の経営方式を展開して頂きたく思います。

在庫を減らす仕組みへの改革は、トップにしか出来ないということを申し添えておきます。(禁無断転載)

一五年六月一〇日(水)  
於俱樂部談話室  
文責編集部