

「反芻力」⑥:トヨタから学んだ事:「大野語録」

1. 「大野語録」

トヨタ改善の祖は、大野耐一さんと言われています。大野さんが残された言葉が語り継がれているのですが、有名なものに

「仕掛はヤクザ、在庫はドロボー」や「物を大切にしない会社は人を大切にしない」などがあります。最初の「仕掛はヤクザ、在庫はドロボー」は、ダンゴ作業や滞留することを排除する「後工程引き」という、いわゆる1個流しを基本とするカンバン方式の根本的な考えになっています。後段の「物を大切にしない会社は人を大切にしない」は、トヨタ方式の哲学みたいな言葉と思っています。

「物を大切に作る」という教えの中に「埋没原価」という考え方があります。商品を生産するには設備を使って行うのですが、設備を最新式の物に更新すると格段と生産性があるというケースがあります。この時に「埋没原価」という考えを頭においておく必要があるのです。古い設備は、たしかに生産性が低いかも知れないが設備に関して取得する費用がゼロで済むのです。極端には償却済みの設備なら減価償却費というコストもほぼゼロになるのです。この点、新しい設備は、取得に莫大な費用が発生するし、減価償却も行わねばならないのです。

ある商品を1000個つくるとして、古い設備では、10個/時間、新しい設備では、15個/時間とし、新しい設備の減価償却費が年300万円(時間あたり1420円)人件費を800円/時間とすると。

「古い設備」: $1000\text{個} \div 10\text{個/時間} \times 800\text{円} = 80,000\text{円}$

「新しい設備」: $1000\text{個} \div 15\text{個/時間} \times (800\text{円} + 1420\text{円}) = 148,000\text{円}$

となり、納期に間に合うならば「古い設備」で作る方がコストは安くなるという考え方です。多くの製造業の方はよくご存じの考え方です。

2. 「改善提案」

「儲け＝売上－原価」という公式は何業でも共通するのですが、「儲け」を多くするには、「売上」を上げるか「原価」を下げるという2つの選択しかないのです。上項でみたように、製造業では「埋没原価」という考え方があって、出来る限り古い設備を活用するように「工夫」をするのです。この「工夫」を改善提案という形になって現れるのです。

「古い設備」と「生産性」という2変数が絡まって「何とかしよう」という改善が始まるのです。従って、他の業種もこの2変数を軸に考える必要があるのです。例えば、製造業の真反対に位置する小売店を例にあげると「設備」は店舗になり、「原価」の低減は「まとめ買い」に当たります。「設備」である店舗に工夫を入れているお店とそうでないお店ではお客様の印象度が大きく違って来ます。定期的にセールを実施して、商品とレイアウトの変更を行う事が重要なのです。こちらの場合は、お店の皆さんの協力が得やすく、皆でワイワイガヤガヤとアイデアを出し合うことが出来るのです。このワイワイガヤガヤも「改善」の一種と考えています。

しかし、もう一方の「原価の低減」は難しいのです。確かに、仕入先に「まとめて」発注すると安くなるのは誰でも理解できる訳ですが、「まとめる」という概念を間違えると「売れ残りの山」になってしまふのです。一般的な例では、「売れ筋商品」ならば、在庫を切らさないように発注点管理で「ケース」で仕入れることが可能になるのですが、準定番のような長い期間にわたって少しずつ売れる商品では「ケース」で補充するのではなく、いわゆる「バラ」、極端な場合、1個しか店におかず

れば1個補充するという形式になるのです。

ここで問題なのは「売れ筋商品」なのです。「ケース」で買う場合も、さらに、何ヶ月分や数店舗分をまとめて買うと安くなるが、一度、間違えると売れ残るという「リスク」を負うのです。このリスクを覚悟すると、さらに、原価を安くなる方策になるのです。これが可能になれば「価格競争力」が格段に向上するのです。私の経験では、2店舗があり、2ヶ月で10台販売していた商品売れる度に発注するのではなく、仕入先と事前に2ヶ月間に10台仕入れるという約束をする事で、さらに5%の値引きを得た実例があります。このような方式をCPFRと呼んでいます。CPFRは Collaborative Planning Forecasting and Replenishment の頭文字であり、Collaborative = 共同で、Planning = 計画や Forecasting = 予測して、Replenishment = 在庫を補充するという「やり方」であります。この成功の秘訣は、参加者が自分の責任をcommitする事が重要なのです。単純に言えば、売り切ることが課題になるのです。

3. 「物を大切にする」

一般に「ブランド・マネージャー」という方式があります。CPFRを行うにしても責任者を明確にするのです。ブランド・マネージャーは、自分の担当する商品に関するCPFRを企画立案して、責任を持って推進する役割を持つのです。責任と権力の両方を持つので、結構、やり甲斐のある仕事です。ハマった時の感激は、人に表現できない大きな感激があります。

しかし、大野語録にあるように「物を大切にしない会社は人を大切にしない」というケースが多いのです。その大きな原因の一つが「倉庫」に入れてしまう事なのです。確かに、売れ残ると邪魔になるので倉庫にかたづけられることになるのですが、その時点で、多くの人は「売る」という責任から解放されてしまい、意識の外になってしまうのです。これでは、永久に日の目を見なくなるのです。多くの会社の倉庫を見るとこの辺の事情がよく分ります。

販売業では「売り切る」ことが重要です。「換金」と言いますが、在庫で残っていても決算上では意味があるかも知れませんが、キャッシュという意味では大野語録の「在庫はドロボー」なのです。大切なお金を倉庫に眠らせて、陳腐化で二束三文にしてしまうのです。私は、「魚屋」や「八百屋」のように、その日のうちに「売り切る」ルールを確立しておく事が重要と思います。例えば、期間の終わり頃には、感謝価格で、さらに割引して売り切る努力をします。これをせずに「倉庫」にしまうと「ドロボー」化するのです。本当の意味での「物を大切にする」は、このように「売り切る」努力がポイントになります。(注:大野語録:「ファイルすると安心して忘れてしまう」)

4. 「4S」

改善の進め方という物があります。それは、「周辺業務」→「付帯業務」→「業務直結」と段階を追って進めるという鉄則です。「周辺業務」は「4S」と呼ばれるもので、整理・整頓・清掃・清潔という4項目であり、それを賡けるという事を加えて「5S」とも呼びます。この「4S」での大野語録には、

「整理」:整理とは、要・不要に仕分けて不要を処分すること

「整頓」:整頓とは、いつでも取り出せるように手順に従って並べておくこと

というのがあります。改善と言うといきなり作業標準書をつくるという意識になり勝ちですが、まずは、環境的なムダを整理して、ムラ・ムリなく取り出せるように整頓する事が重要なのです。

「事業仕分け」が話題になっていますが、企業では「棚卸」(多くの企業では半年に1回)時に、在庫数字を読むだけでなく、在庫品の要・不要を見極めて「目玉商品」にするなどの方策で早く

「換金」することが重要です。在庫処分すると棚卸で利益が圧縮されて決算が悪くなるという意見もあります。そういう点も大事かもしれませんが、何よりも正しい在庫評価を行うには、定期的な「事業仕分け」で要・不要を整理する必要があるのです。「在庫はドロボー」という大野語録がありますが、決算数字を意識せずにドンドン処分するのが正論なのです。

このように「周辺」(倉庫やスペース)を整理・整頓すると次に行うのは「付帯業務」なのです。報告書や会議などの効率化や準備・段取りの改善等なのです。このうち、「報・連・相」と呼ぶものがあり、意外に「連絡」が不十分なケースが多いのです。ISOは文書中心で行うものですが、伝達を口頭に頼らずに「文書」化することが重要です。広島の木原先生によると人は情報を認知する時、

- ・選択的注意:自分の聞きたい所しか聞かない
- ・選択的歪曲:自分の都合の良いように解釈する
- ・選択的記憶:自分の覚えたいものだけを記憶する

と言う3つの特質があるそうです。これでは「齟齬」が発生するのが当然なのです。こういう弊害をなくすには、文書による伝達が重要になるのです。あるお客様では、夕礼を実施されていて、その日一日の出来事を全員に発表させると同時に、伝達事項の確認作業を行っておられるのです。こういう「仕掛け」も必要だと思います。私の場合は、朝礼派なので、朝、コーヒブレイクしながら要点を確認しあっています。

こういう「周辺」→「付帯」という順に進むと最後に残るのが「業務」の改善なのです。「やり方」を変えるというのも難しい事ですが、作業標準というものを定義して「誰でも出来る」というレベルを確保して、なおかつ「工程で品質を込める」で確実な作業の進行が重要なのです。「品質」は、各工程でチェックして進めることが重要なのです。ベルト・コンベアのようにドンドン流れてしまうと一端不良品が発生すると大量に生産してしまう事になるのです。

【まとめ】

1. 「埋没原価」・・・古い設備を使うとスピードは遅くとも原価が低くなる場合がある
2. 「改善」・・・古い設備を上手に使うと工夫が生まれる
3. 「物を大切に使う」・・・在庫はドロボーと思え
4. 「整理」とは、要・不要を見極める事、「整頓」とは、いつでも取り出せるようにする事

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】