

## CHAPTER 1

# JIT生産に対する 疑問の声が聞こえるようになった

日本の製造業者を訪れると、トヨタ生産方式（TPS）やJIT生産をベースにした生産改革運動に取り組んでいる工場をよく目にします。独学で改善活動に取り組んでいる工場、取引先の大企業から改善指導を受けている工場、JIT改善コンサルタントのコンサルティングを受けている工場など、具体的な改善アプローチは工場ごとにそれぞれ違いますが、いずれの工場も製造現場を少しでも効率的なものに変えていこうという前向きな意識から改善活動に取り組んでいます。実際にトヨタの改善活動に習った現場改善活動を推進することで見違えるように効率的な製造現場を実現した工場も数多くあります。

一方で現場改善活動によって生産効率が大きく改善したはずなのに、思ったような利益改善効果が得られなかったという不満を耳にすることがあります。利益改善どころか、小ロット化やかんばんに代表されるJIT生産に取り組み始めたがために、生産が混乱するようになってしまったと嘆く企業関係者もいます。

JIT生産は生産効率化に向けた特効薬ではありますが、使い方を誤るとビジネス活動の障害になることもありえます。本章では、筆者が経営コンサルティング活動などを通じて実際に出会った企業の中から、JIT生産に取り組むことで起こった混乱事例をいくつか紹介したいと思います。本書はこうした事態に陥らないためにと執筆しました。

## 1. 親会社がJIT生産を導入したために部品会社が在庫の山になった

### (1) JIT生産導入は失敗できない

最初の事例は親会社がJIT生産に取り組んだことで、下請けの部品会社が迷惑している事例です。とくに中堅、中小の部品会社でこの問題に悩まされている企業が急増しています。

ここ数年日経ビジネスに代表されるビジネス雑誌を中心にトヨタ生産

方式による工場改革の話題が取り上げられることが多くなってきました。新聞やテレビで特集されることもあります。そのため大手の製造業者を中心に、トヨタ自動車の真似をして自社の工場にJIT生産やかんばん調達を導入しようとする経営者が増えています。最近トヨタ自動車以外の大手企業でのJIT生産による経営改善の実績もマスコミに取り上げられるようになってきました。そのため、多くの経営者が自社工場にJIT生産を導入することで、少しでも経営改善が実現できるのではないかと期待しています。

ここで注意しないといけないのは、マスコミからはJIT生産による改善効果ばかりがしきりと流されていることです。実際には全ての会社でJIT生産がうまくいっているわけではありません。ところが、マスコミによるJIT礼賛報道が増えたことで、JIT導入に取り組んだ担当者がJIT導入の失敗可能性を口に出すこと自体がタブーとなりつつあります。もしそんなことをいいたせば、経営者から無能呼ばわりされる怖れもあり、JIT導入の失敗は決して許されない雰囲気が構築されていきます。

こうした状況に追い詰められたJIT生産導入担当者が取り組む目標としてよく使われるのが「(ムダな) 部品在庫の削減」です。JIT生産導入担当者は、立場的に自分たちのJIT生産がうまくいきそうはないとは云えません。何とかして少しでも効果をあげなければなりません。その際に最も実現しやすい数値目標が部品在庫の削減額だからです。

部品在庫の場合は、たとえJIT生産がうまく機能しなくても、部品会社からの調達リードタイムを短縮したり、調達ロットを小さくしたりすることができれば、在庫を減らすことができます。そのため、表面的なかんばんの適用にあわせて部品会社からの調達リードタイム短縮や小ロット納入を強制することで、部品在庫を削減しようとする考えがでできます。こうすることで上司に対して在庫削減によるJIT生産の成功をとりあえずアピールすることが可能となります。

## (2) しわ寄せは下請け企業へ

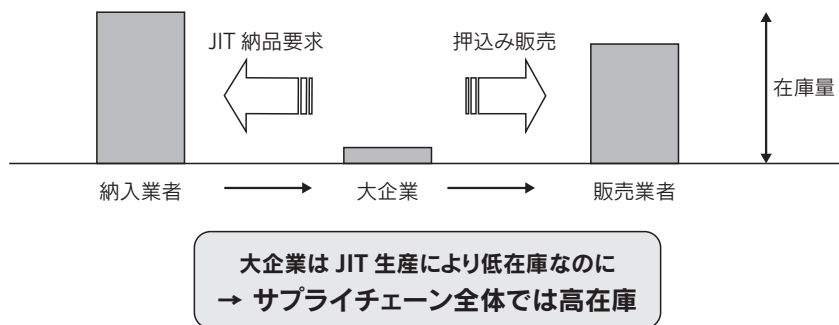
大企業担当者の保身にすぎないようなこうした行動は日本の多くの部品会社の経営には大きなしわ寄せとなります。そのため、親会社のJIT生産導入に関して不満をもらす下請け企業が増えています。

とくに板金加工やプラスチック加工関係の部品会社の工場で、取引先からのJIT納入問題に悩まされている企業が急増しています。板金加工の場合はプレス機、プラスチック部品の場合は射出成形機を使って加工するのが普通ですが、こうした加工機の場合は金型交換といった段取り替えに手間がかかるため、組立工程のように一個流しに近い形で生産するのは困難です。

とくに中小の部品会社の場合は保有設備も限られるため、簡単に段取り替えすることは難しく、最低限のロットをまとめて生産するのが普通です。そして、ロット生産で生産している以上、ある程度の生産リードタイムが必要となります。

しかも、鋳造、熱処理、塗装、メッキなどロットをまとめて処理することが求められる製造工程が付随している場合はさらにロット分割は難しくなります。

ところが、JIT生産導入を決めた親企業は、そうした部品会社の実情



図表 1-1 日本の大企業によくある JIT 生産

を理解しようとはせずに、一律にかんばんを用いた短納期、小ロット納入を求めてきがちです。さらには、部品会社も努力して小ロット生産を進めれば対応できるはずだと主張し、自分たちの無理な要求を正当化しようとする資材担当者もいます。しかし、いくら努力しても無理なものは無理ですので、結果的に部品会社は自己責任で在庫を積み上げて対応するしかありません。

特殊半導体部品や一部の特殊鋳造部品の場合は供給会社が限られているので、取引先からの無理な短納期要求を拒否できる部品会社もあります。しかし、板金加工やプラスチック加工部品の場合はそうはいかないことが多いようです。こうした業界の工場の製造設備の投資額は少なくてすむので中小企業が多く、しかも油断しているとすぐに同業者に取引を奪われる怖れがあるからです。

そのため経営的には無理とはわかっているにもかかわらず在庫を積み上げてかんばん対応しようとします。その結果、過度な在庫保持により部品会社の収益性は大きく悪化していきます。

在庫問題は上記のような加工型部品会社だけではなく、電源機器や制御基板などの内蔵ユニットを製造している企業でも発生しています。彼らが調達している電子部品の中にはカスタムLSIのように特注でしか手配できないために何ヶ月もリードタイムがかかる部品があります。親会社の装置メーカーがこうした部品の先行手配を配慮してくれればいいのですが、こうした部品に対する先行発注は必要な時に必要なものを手配するというJIT生産の基本思想と相容れない部分があります。そのため、自分たちは手を汚さずに下請け企業に部品確保を押しつける大手企業の社員もおり、多くのユニットメーカーがそのしわ寄せをかぶっています。

部品加工会社やユニットメーカーを訪問すると、経営者や生産管理担当者からこの問題に関する悩みを聞かされることが多々ありますが、これでは何のためのJIT生産なのかよくわかりません。

### (3) トヨタ系の部品会社は困っていない

こうした事例はトヨタ自動車のJIT生産を表面的に真似した企業で多発しているようです。実際に、トヨタ自動車とトヨタグループ以外のJIT生産導入企業の両者と取引しているプラスチック部品会社の話では、トヨタ自動車の生産は内示情報がしっかりしているのでもうこの問題は起きにくい、トヨタの真似をしようとJIT改善コンサルタントに指導を仰ぎだした大企業ではこの問題が生じることが多いとのことでした。

また、トヨタ以外の自動車メーカー系列の部品会社だった会社で、最近トヨタグループとの取引を開始した企業からも、トヨタの生産手配は非常に生産対応しやすいという話を聞いたことがあります。同じJIT調達なのに、なぜトヨタ自動車の生産手配だと対応しやすいのかは第2章で紹介しますが、我々がみているかぎりトヨタグループのようにはうまく調達できていないJIT生産企業が増殖しているようで心配です。

約35年前にトヨタ自動車の部品調達が下請けいじめだと国会で追及されたことがありました。その後トヨタ自動車はこの追及に対処するために努力をし、トヨタ自動車がこの問題で槍玉にあがることはほとんどなくなりました。ところが、最近トヨタグループ以外のJIT生産導入企業が同じ過ちを繰り返している可能性が高くなってきているのです。

## 2. JIT生産導入によって生産継続の危機が生じた

### (1) JIT生産は外注依存リスクを増大させる

2番目の事例は親会社の下請け部品会社をいじめたことで、かえって自社の生産が危なくなってしまうという話です。

前項で発注元企業のJIT生産導入により部品会社の経営が悪化してし