

1 製造部門編その2

つくり過ぎによる在庫のムダ

1. コストアップにつながるムダの種類

つくり過ぎによるムダは、大ロットまとめ生産や先行生産などにより、必要以上につくってしまった、在庫が過剰になることで発生するムダである(表1)。つくり過ぎを行う動機には、機械故障、不良や欠勤などによる生産の遅れへの不安やそれに備えようという気持ち、設備の稼働率を上げることが生産の目的と考えている心得違い、設備・ラインを止めることは罪悪と考えているなど、さまざまなものがある。

一方、つくり過ぎを許す要因は過剰な設備、過剰な材料、過剰な人にある。このようなつくり過ぎのムダは、在庫のムダなどのより深刻なムダに至る。

さらにつくり過ぎのムダがやっかいなことは、ムダに気付きにくいことである。例えば、生産現場を診てもライン、工程・設備の表示がなく、現品表示、工程待ち仕掛品置き場の表示などができていないと、在庫が適正であるのか過剰であるのかひと目でわからない。実際につくり過ぎが発生していても、作業者は忙しそうに作業をしていることから、多くの管理者はつくり過ぎに気付かないで、月末に締めてから過剰な仕掛品在庫を認識し、あわてて指示を出すといった事後的管理になりがちである。

このように、つくり過ぎの結果は、仕掛品や完成品の過剰在庫になり、長期保管在庫、死蔵品へのリスクが増加する。さらに過剰在庫は、問題点

(良くする余地)を隠してしまうため、改善が進まず生産体質を弱くする。製造部門が中心となって管理・改善しなければならない在庫は、仕掛品在庫であり、仕掛品在庫を過剰に持つムダと問題点を次にまとめる。

- ①探すムダ、取り扱いのムダ
- ②問題点が隠されて改善が進まない
- ③材料の先食いによる運転資金の増大
(キャッシュフローの減少)
- ④財務体質の悪化
- ⑤製造リードタイムが長期化する
- ⑥フレキシブルな生産体制ができない

さらに、在庫には一般的に在庫高の10～20%の在庫管理費用が発生している。在庫を管理(入庫・出庫、在庫、運搬など)する人の人件費、保管するための倉庫の減価償却費、光熱水道費や外部倉庫を借りている場合は、賃借料がかかる。

すなわち、過剰在庫は余分に在庫管理費用がかかり、コスト競争力を弱めていく。

また、過剰な仕掛品在庫を持つことは、製造部門だけの問題でなく、他職場への波及分として、資材部門に必要以上の材料の払い出し要求となる。工程管理部門に対しては、全体の進捗管理をするため、仕掛品在庫が多いと、在庫を把握する時間がかかり、在庫の精度も狂いがちとなり、さらに多くの安心在庫を持つようになってしまう。

他職場から製造部門への波及分として、生産技術部門の長い修理時間、品質管理部門の規格設定の不備および経理・総務の人材採用の質の善し悪しが影響する。