

Part1 後継者なら最低限知っておくべき工場経営のイロハ

戦略情報センター 山口 俊之

総論1

事業継承の課題

通常の企業の事業継承においてもさまざまな課題があるが、製造業の企業の場合は通常の事業継承と同時に“工場経営の継承”がなされなければならないところに特段の難しさがある。

後で詳しく述べるが、製造業の利益はそのほとんどの利益が工場によってもたらされるので、工場経営の継承をおろそかにして製造業の事業継承は成り立たないのである。

しかしながら、筆者が出合った多くの企業において、通常の事業継承はなされているように見えて(形の上では若社長であっても)、工場経営の継承が行われずに、工場の基礎的知識さえ足りない継承者に出会うことがよくあった。そのような継承者の場合は、工場の本質がわからず、また工場のあるべき姿がわからずに、さまざまな質問を投げかけられることになった。

以下にそのケース事例を示して、工場経営の継承の課題をみていくことにする。

▲ケース1：利益の増大を図る

A社は自動車の部品のプラスチック成形品を加工して作り、部品ユニット・メーカーへ納める2次下請け企業である。自動車メーカーは毎年、製品のコストダウンの要求をしてくるので、これに対応するのに四苦八苦する状態である。

この継承者の質問は「いつもコストダウンに追われているが、考えを変えて、わが社の場合どうすれば利益を増大できるのでしょうか。それを教えてください」というものであった。

そこで次のように質問をした。そもそもA社はヒトが働いて製品を加工しているのですか。機械が自動で働いて製品を加工しているのですか、と。もちろん後者ですとの返事が返ってきたのである。

そういうことであれば、何十台もある機械が休みなく働くようにして、それぞれの機械の性能を目いっぱい発揮させて、少しの不良も作ることのないようにしなければならないわけである。そして、これらを評価する指数として、設備総合効率があり、これは時間稼働率*性能稼働率*良品率の積であるので、これをよくするように改善を行っていけば利益を増大させることができると説いた。そして1年後に全機械の平均の設備総合効率を18%以上向上させることによって利益増大を達成できたのである。

A社のような部品加工を機械設備で自動加工するような工場は装置産業型と呼び、労働集約型と対照的なものであるから、機械設備が遊ぶことのないように徹底的に働かせるように、ヒトが対策に専念する必要がある。

▲ケース2：繁忙期の利益率の減少を抑える

B社はトラックのボディーをトラック・メーカーから購入し、そのボディーに機械設備を顧客の要望通りに艤装して販売する受注生産の優良企業である。あるとき、トラックの排ガス規制が変わることになって、規制前の駆け込み需要が出てきたときに、継承者の質問は「受注が押し寄せてきていて、これからの6カ月間は従来の2倍の出荷金額をこなさなければならなくなったが、今までの出荷額から見て相当な部分を外注したり、また残業や休日出勤などで人件費も増えたりすると思われるので、売上げは伸びるが、利益率はむしろ減るのではないかと心配している。どうすれば利益率を確保できますか」というものであった。

そこで、まず初めに、注文の整理から入った。

注文を納期の順に並び替えて、次に月ごとの品種ごとの生産数を出して、これを生産するときの工数の山積みをして、工場の毎月の生産能力に対して毎月の工数が平準化されるように山崩しを行った。この時点でどうしても山崩しできない部分だけは外注することにし、また一部の顧客へは納入月の前倒しや後送りの変更の了解を取り付けた。

次に、それぞれの注文の仕事に対して各工程の工数と日限を決めて、工程計画を完成させた。

後は、この工程計画の各工程の日限が突発する修理などの割り込み仕事が入っても、工程の日限だけは何としても守るようにコントロールされたので、納期と工数原価が守られて、利益率は確保されたのである。

この施策は生産管理(生産コントロール管理)の基本の手順をていねいに辿ったことで利益率が確保された例である。

このような場合に、生産管理の知識がなければ、注文の順に(納期順の並べ替えなしに)工場へ生産指示を出して、その結果、現場の負荷の(平準化をしないで)極端な山と谷を発生させることになり、結局山がこなせないから当初の想定をはるかに超える外注を出さざるを得ないことになる。そして、工場の各工程には受注の順で仕事が投入されているので納期の優先順のためにどこかの工程で順序の入れ替え、とび越し、割り込み、特急などをせざるを得ないので、仕事の進行での大混乱が発生させてしまう。その結果は生産性を悪化させて実績原価を高騰させてしまうことになる。さらに、仕事の進行の大混乱の結果いくつかの注文に対して納期遅れまで発生させて、利益は残らない結果に終わったはずである。

▲ケース3：クレームを削減する

C社は制御装置の筐体などのアルミヤステンレスの精密板金加工の会社で、試作品から量産までを行っている。特に、試作品を短期間で納める点で顧客の信頼を得ているが、残念なことに時々クレームを出しては叱られることがある。

継承者の質問は、「このようなクレームが発生した時は懸命に対策をして顧客への詳細な報告もしているが、この数年間クレーム件数が一向に減りま

せん。どうすればクレームを減らすことができるのでしょうか」というものであった。

クレームを減らすには2つの知識がなければならない。1つは、クレームの対策が同様のクレームが二度と起こらないところまで及んでいるかどうかということである。二度と起こらなくするには、注意喚起やチェックマークの励行のようなことではない。モノづくりの手順や工程を変える。仕組みや体制を変える。規定やルールを変える。ヒト・モノ・組織を変える、といった大きく変えることがない限り必ず再発する。

2つは、もともと内在したものが確率で社外へ飛び出したものがクレームであるという考え方をしなければならぬということである。

事故の発生件数とヒヤリ・ハットの発生件数とは相関があり、事故を減らすにはヒヤリ・ハットの件数を減らすことが肝要だとされている。同じように、クレームの発生は日常の現場で発生している不良や異常の発生と相関があり、これら発生した不良や異常がある確率で社外へ飛び出したものがクレームなのである。したがって、クレームを減らすには日常発生している不良や異常を1つひとつていねいに発生を止める対策がなされて、現場から不良や異常の発生が減っていけば、その結果としてクレームが減っていくのである。

そこで、発生した不良や異常の1つひとつについて、二度と起こらない対策(上記の変えること)を週に1個ずつ実施していったところ1年間で約50個の対策がなされる頃には、目に見えてクレームは減っていったのである。

▲ケース4：受注生産の赤字製番を撲滅する

D社は、半導体製造装置のメーカーで、顧客の仕様に合わせて装置を設計し、部品を加工し、装置を組み立てて性能の検査をして出荷するという受注生産の工場である。

この継承者の悩みは、「毎期の決算の利益が思ったほどにならないのは、期中の製番損益の中に損益が極端に悪い赤字製番があるからではないかと思う。そこで、製番の損益を赤字にしない方法はありませんか」というものであった。