

# 生産革新の方向性

アステックコンサルティング 横川 知之

## 1. 生産革新について考えてみる

『生産革新』と聞いて、皆さんはどのようなことをイメージするだろうか。多くは生産方法や生産方式、あるいは生産管理の方法を変えて、生産活動をより効率的なものへと変えていくようなイメージを抱かれると思う。また一方で、最新鋭の設備の導入、最先端の材料の活用など技術的な進歩をイメージする人もいるかもしれない。「革新」という言葉を辞書で引いてみると、「因習的な(古い)体制をやめて、新しいものに変えること」とある。体制とは組織、制度、方法・ルールであるから、革新とは組織も含めたこれまでの仕組み、やり方を見直すことと理解できる。これを“生産革新”に当てはめて筆者なりに考えると、つまり自分たちがこれまでやったことのない初めてのことにチャレンジすること、今までのやり方を変えようとすることはすべて生産革新と言えるであろう。

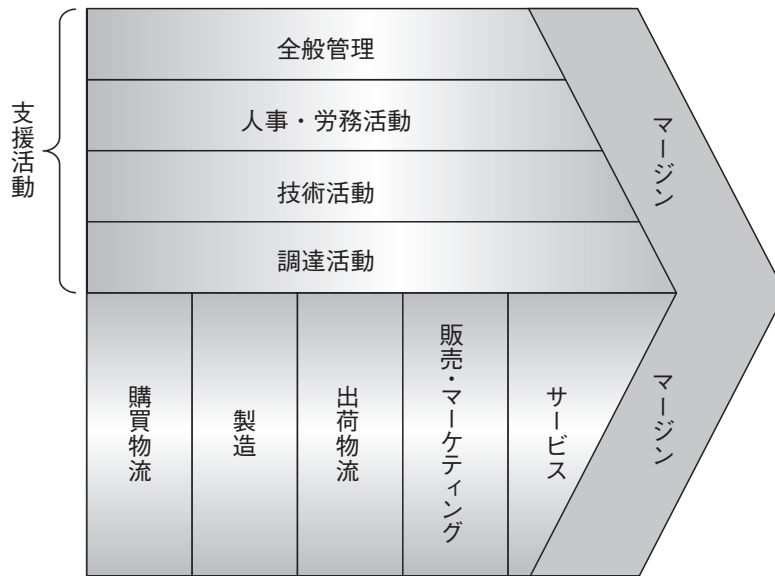
図1に有名なポーターのバリューチェーン(価値連鎖)を示す。生産活動を企業活動と同様に広義に捉えるならば、生産活動には購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスの主活動とそれらをサポートする人事・労務、技術、調達などの支援活動がある。企業はこれらの活動連鎖の中で付加価値を生み出し、顧客に価値をもたらすことで利益(マージン)を得るわけである。では生産革新を考えるに当たって、なぜポーターのバリューチェーンをわざわざ持ち出したのかというと、理由は2つある。

1つ目の理由は、顧客に価値をもたらすまでには主活動、支援活動を合わせてさまざまな活動、機能が存在する。バリューチェーンは競争優位を

築く要素、競合と差別化する要素を分析、検討するときに用いられるものであるが、バリューチェーンで表現されている主活動、支援活動はすべて生産革新の対象なのである。言い換えればそこで行われる改善は、常に生産革新につながる可能性があることを理解しなければならない。例えば、購買物流や出荷物流などの物流において物流拠点の大きな見直しを行うことで効率性を大きく高めること、あるいは調達方法、在庫管理方法を見直して超短納期を実現することなどは言うまでもなく生産革新の域である。しかし、工場内にしか目が行かない(想像できない)、あるいは工場基準で判断するなど狭い視野しか持ち合わせていない人も多く、そのような人たちはそれだけ生産革新のチャンスを失っていると言わざるを得ない。生産革新の対象、切口はあちらこちらにあり、少なくとも工場内のある製造ライン、製造工程を見ただけでは十分でないことを理解しておかなければならない。

2つ目の理由は、すでに1つ目で触れたようなところもあるが、最終的には顧客に対して価値をもたらすことが重要なのである。そうすると冒頭、筆者なりの考えとして、「生産革新とは、自分たちがこれまでやったことのない初めてのことを実行すること、今までのやり方を変えること」であり、生産革新をそんなに難しく捉える必要はないようなことを述べたが、それだけでは不十分だと言える。つまり、顧客に対する価値にまでつながっていなければ、どんなに努力した改善、投資した改善でもあっても生産革新とは言えないのである。一方でたとえ5Sレベルの改善であったとしてもこれまでのやり方を変え、顧客までの価値にまで

図1 バリューチェーン



つながっていると確信できるような改善であれば、それは生産革新と言えるのである。

以上、生産革新とは何なのか改めてまとめると以下のように考える。

- ①生産革新とは現行活動を顧客にさらなる価値をもたらす活動へと変えていくこと。従って、その手段は技術革新、IT革新、物流革新など何でも良い。
- ②その対象は工場内のみならず、調達、物流、販売などあらゆる生産活動(企業活動)が対象となる。
- ③一方で、顧客に価値をもたらす連鎖であるならば、小さな改善も生産革新、少なくともその一部となる。

## 2. 生産革新のために必要なこと

前節では生産革新について考えてみたわけであるが、本節ではそのような生産革新を実現していくためのポイントについて考えていきたい。

今日の製造業を取り巻く環境についてはさまざまな面から分析、考察されているが、その中でも必ず取り上げられることが、ニーズの多様化とそれに伴う多品種少量生産の進展、製品ライフサイクルの短期化であろう。前節で生産革新のベースは顧客への価値提供と述べたわけであるが、その

顧客が多様化しているのだ。今さらながら道理で生産革新がますます難しくなっているわけである。この背景を踏まえてここでは生産革新のポイントとして以下の4つの点について触れておきたい。

### 1. 自社のビジネスモデルを改めて見つめ直す

企業の成長エンジン、強みは当然のことながら企業ごとに異なる。製品や技術開発力という企業もあるだろうし、短納期対応力という企業もあるだろう。ここでは、製品企画やマーケティングまで広げてビジネスモデルを論じると難しくなり過ぎるので、工場現場を中心とした生産管理に絞ってビジネスモデルを考えてみる。

図2は一般的な生産形態をまとめたものである。生産形態は受注形態ともとれるので、顧客ニーズを満たすために生み出されてきた一種のビジネスモデルである。ここで考えていただきたいのは、自社はどの生産形態に当てはまるかである。おそらく“おおよそ”当てはめることはできると思う。しかし、“おおよそ”であって唯一ではないのではなかろうか。なぜなら商品を納めているドメイン、顧客が異なる、標準品(量産品)と個別品(少量品)がある、新品と補用品がある、など自社の中にもいくつもの生産形態がある、もしくはあるべきだと感じるからである。