

# トヨタ生産方式を生販の仕組み改善につなげる考え方と進め方の基本

アクティブビジネス 太田 伸一郎

## 生販関係の実情

国内外のさまざまな業種の企業において生産性改善を指導していると、いつも大きな課題の1つとなるのは、工場の生産性を必死で改善し、一定の成果を上げるも限界に突き当たることである。

なぜならば工場が必死で改善をしても、営業・販売、研究・開発・設計、資材調達および間接などの部門、あるいは、直接生産に関係がない経営幹部らが、「あれは工場の活動でしょ」と、無関心、他人事のような冷淡な対処をしていることが多いからである。

これらの人々はまずは、一般的な製造業の費用構造において、売上高の約80%の費用が工場で消費されていることを、再認識する必要がある。工場を建設し、生産ラインを構築し、人員を雇用し、資材を調達し、さらに日々の生産活動により多額の費用が発生するからである。

特に営業および販売部門の無関心および無関与が、工場の生産性改善成果を限定的成果に止め、全体的な企業業績改善に結実できない大きな要因の1つとなる。具体的には、営業および販売部門は、工場部門が引き起こす欠品および納期遅延などに関し不信感を抱き、早い時期に確度の低い情報により「早め・多め・まとめ」の指示を出し、工場部門は、営業および販売部門から発せられる情報の確度の低さや工場側に対する責任追及を回避するため、工場部門独自の予測などを勘案し「早め・多め・まとめ」および「売れ筋外品」の生産をしてムダの相乗効果を出してしまう。

さらにはこの数量決定に際しても、事業計画に

おける予算および各種予測データなどによる品種展開などが不十分であることが多々ある。

要は自動車完成車メーカーのように販売計画および生産計画を、時間軸のフェーズにて確度を向上させる仕組みが極めて不十分であることによる(図1)。

従い生販両部門の相互不信による販売数量、生産数量および納期のサバの読み合い、プロダクトミックスの詰め甘さなどが、結果的に物量はあがるが売れ筋のモノがなく、過剰在庫および欠品を発生させ、最終的に値引き販売で在庫処分をし、残業および休日出勤で生産対処をする、という悪循環を発生させている。

このことは、経営的には生産部門の改善効果を一瞬で吹き飛ばし、企業業績の悪化を招来することとなる。

つまり生販両部門が企業の全体最適を指向し、本音で相互の思いを伝え意思疎通を十分に行い、相互理解および相互信頼の醸成などにより、一致団結した緊密な連携体制を構築することが極めて重要である。

## ICTによる生販情報システムの導入だけではなぜだめなのか

このようなことを言う実情を把握していない経営幹部および間接スタッフは、「ICTシステム(Information and Communication Technology: 情報通信技術)を導入すれば容易に解決が可能である」などと言うが、現実にはそんなに生やさしいものではない。

その理由を以下に述べる。

- ・生販両部門における共通な価値観、共通認識

および共通言語が徹底しておらず、具体的な用語の定義、定量化、基準およびルールなどの標準化ができておらず不明確な場合が多々ある。

・販売情報を確定生産指示まで展開する際の実務が標準化されておらず属人的な場合が多々ある。

以上のような問題に対し、生販両部門の意識改革、事務作業の5S、事務作業改善、具体的かつ定量的な基準およびルールづくりによる標準化および仕組み化を、地道に愚直に泥臭く徹底的に実施することが重要である。

そのような活動で得たノウハウをアルゴリズム化し実際に運用性の高いシステム構築することが重要であり、「業務を遂行し改善するのは人間でありICTシステムではなく、システムはあくまで人間系に対する支援システムである」と認識することが重要である。

このような認識を持たないとソリューション企業への「丸投げ」となり、多額の情報化投資も効果不十分となる。さらに重大な問題は業務の要件が、システム化によりブラックボックス化され「反見える化」が推進され継続的な業務改善が困難となり、生販情報の確度および精度などが改善されないこととなる。

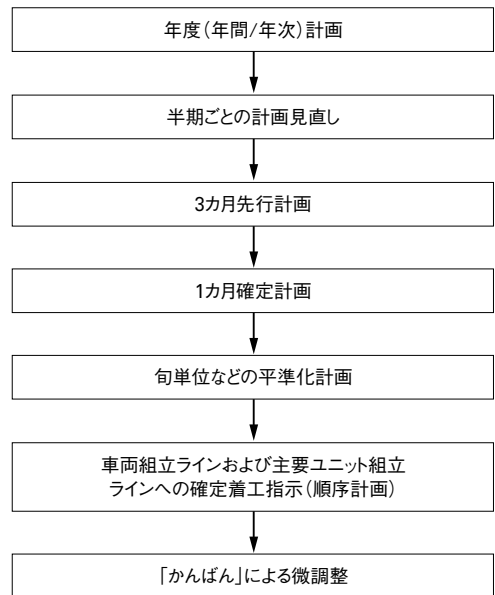
### トヨタ生産方式推進に際し なぜ生販の仕組み改善が必要か

「トヨタ生産方式を導入した結果、製造現場を中心に工場単独では相応な成果が出たが、経営面から見た場合、成果が見えづらいあるいは十分出ないようである」と言う声をときどき聞く。

この主因としてまず指摘しなければならないことは、トヨタ生産方式を単に工場単独活動と捉え、事業さらに言えば経営システムまたは経営理念として捉えていないことにあり、トヨタ生産方式を単なる技法や手法としてしか捉えていないことが挙げられる。

トヨタ生産方式では、最大のムダを「つくり過ぎのムダ」と認識することにあり、これは販売部門では「売れ残りのムダ」、資材調達部門においては「買い過ぎのムダ」となる。このことを厳しく認識しトヨタ生産方式を経営システム、さらには経営理念として捉えなければならない。

図1 自動車完成車メーカーにおける販売計画および生産計画の確度および精度向上の仕組み(例)



つまり「つくってなんぼ」ではなく、「売れてなんぼ」という、商売(事業)の基本を忠実に実施するものである。

従い工場の生産性改善活動を半歩先行させつつ生販の仕組み改善活動も連携し推進することが重要となる。

### ではどうすれば良いか

まずは意識改革が大前提であり下記全階層に対し、トヨタ生産方式の本質、目的および基本理念を十分に理解させる必要がある。

- ・経営トップおよび経営幹部
- ・営業および販売部門の責任者、管理者、担当者および内勤アシスタントに至るまでの全関係者
- ・工場部門においては工場長以下全員

それには文献などから知識を得ることも必要ではあるが、技法および手法の教化と現地現物での実践による、トヨタ生産方式のモノの見方・考え方の感化の方が重要である。

さらには工場部門も前向きに意識改革し、自分達の活動すなわち「モノのつくり方を、劇的に改革しているので売り方も変えて欲しい」と、粘り強く工場において現地現物を見てもらいながら、