

# 第1章

## トップや管理者が やるべきこと

---

## 1-1

# 工場変革7つの武器を使おう

## 不況（大幅受注減）を乗り切る秘策

ここでは、日刊工業新聞社主催の1日セミナーで好評を得た工場変革17の武器のうち、主要7項目を紹介する。受注が2割落ちても赤字にならない武器の紹介である。

### 1. 今、管理者自身がやるべきこと

今、大幅な受注減に直面し、赤字幅が拡大している。しかし、メーカーの管理者は、この自覚が欠落している。いずれまた、数カ月後に戻ると楽観視しているケースがかなりある。100年に1度の経済危機である。今、何をしなければならぬか、の問いがなされていない。顧客は、注文を減らしても「値引き」は緩めない。そして短納期を要求してきている（大手カメラメーカーは、部品加工メーカーに毎年7%の値引きを要求している。この値引きに応える生産性向上が生き残り条件なのである）。

受注減の中にあっても、生産性目標（6カ月で25%以上向上）並びに総合リードタイム短縮目標（受注から出荷までの日数または時間：例12時間）が、短期決戦として必須なのである。さらに、本命は、独自技術力を活かした「新製品開発」を積極的に進めることである。これからの生き残り策は、顧客の注文を待つのでなく、独自製品と独自製法で顧客に発信するしかない。これはアイデアと努力で実現できる。これは、難しいことではない。これに「気づく」ことである。管理者・リーダーは、それぞれの立場でこれらの目標を達成する

決意をし、「命がけ」で取り組むのだ。

## 2. JIT（ジャストインタイム）の実感的理解をする

JITという言葉を知っている人は多い。しかし、実感的に理解して活用している人は少ない。「必要なものを、必要なとき、必要なだけ、必要な工数でつくる」この最後の「必要な工数でつくる」が重要なのである。これを具現化するには、標準時間が定まっていることと多能工化されていて、初めて真に必要な工数（人員）が明確になる。

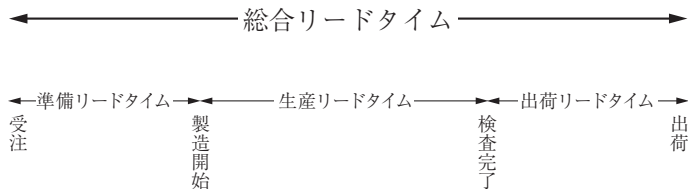
本来、不況に至る前でもこのJITで必要人員を明確にしておく必要があったのである。例えば、タレパンしかできない、溶接しかできない、NCしかできない、曲げ加工しかできないでは、必要人員を絞り込めない。そうなると受注は回復しない。今、思い切って人を減らさなければならない。人を削減すると、受注が回復したとき対応できないと躊躇<sup>ちゅうちよ</sup>しているメーカーの経営者が多い。しかし、この躊躇は月々の赤字を増大させてしまう。今は思い切って人の削減を図る必要がある。

正しいJITの適用で、真に必要な人員で作業すれば最小限の赤字で、何とか、この時期を耐えていけるのである。この時期にあっても1人1時間当たりの生産高（付加価値高）を向上させないと、顧客の値引きに応えることはできない。当然、自社でできるものは外注に出してはいけない。外注は社内では技術的にできないものに限定する。受注減の中だからこそ、値引き競争は激化しつつある。徹底した内製化を進めなければならない。

## 3. 今、顧客が歓喜する「総合リードタイム」の短縮

総合リードタイムは準備リードタイムと生産リードタイム、出荷リードタイムから構成されている（図表1-13参照）。準備リードタイムは受注から製造スタートまでの日数または時間である。生産リードタイムは製造スタートから出荷までの日数または時間である。

筆者が指導している板金加工メーカーは顧客納期は5日間であった。筆者の



図表 1-13 総合リードタイム

指導で総合リードタイムが短縮したので、顧客に対して確定受注から工場出荷まで9時間で行うと宣言した。ある顧客からは、「こんな短い時間でできるはずないだろう」との問い合わせがあったが、工場に来てもらい、9時間以内でできることを見てもらい納得してもらった。筆者の指導のポイントは次の2つである。

- ①受注から1時間以内に製造スタートできるようにした。
- ②多能工化し1個流し生産によって製造スタートから2時間で完成品検査・梱包・出荷できるようにした。また、別の機械加工メーカーでは、本日午後3時まで受注したら、翌日午後5時に出荷できるようにした。

現在のメーカーは、顧客から与えられた納期に間に合えばよいと考えている。しかし、顧客感動とはメーカー提案で短納期を提案することである。これに気づかなければならない。多くのメーカーは部材の在庫を減らすため、受注してから部材を発注し、部材が入ってから製造をスタートしている。これが「準備リードタイム」を長くしている。

しかし「総合リードタイム」の短縮の視点からは、「準備リードタイム」の短縮が必要である。多少の部材（社内では未だ付加価値はつけていない）在庫を持って（部分最適を犠牲にしても）、総合リードタイムの短縮（全体最適を得る）に価値があることに力点を置くのである。生産リードタイムは、中小メーカー向けトヨタ生産方式（FL法）に従って半減以下に改善していくのである。次のステップ「総合リードタイム」を短縮し、顧客に申し出る。これこそ「顧客感動」なのである。

#### 4. 顧客の値引きに応える生産性 25% 向上必達法

すでに140以上のメーカーにFL法（中小メーカー向けトヨタ生産方式）を適用し6カ月から10カ月で生産性25%以上達成している。50人の規模のメーカーで月当たり500万円の利益を生み出している。生産性を上げないと、顧客の値引き要求に応えられず倒産してしまう。

次にFL法による生産性25%以上達成の7つのポイントを示す。

- ①目標展開（戦略）および施策展開（戦術）を立て、実行する
- ②ライン化、生産能力を考慮した週（または3日）生産計画並びに作業者への日産計画書（時間指示）およびフォロー
- ③時間創出
  - ・1日1.5時間改善時間をつくる
  - ・週1回5時間以上の集中1日改善会を行う
- ④多能工化による1個流し生産
- ⑤ネック工程の能力アップおよび管理
- ⑥「物申す」および「目で見える5つの管理板」の活用
- ⑦標準時間の短縮改善

お金をかけずにこの目標を達成できる。これらの詳細については「すぐにかんばんをやめなさい」（日刊工業新聞社出版）を参照いただきたい。

#### 5. 顧客の心をつかむ3つのセールスポイントをつくれ

今、メーカーの営業責任者に「同業他社より貴社のモノづくりが優れているところを3つあげてください」と問いかけてもほとんど答えられない。これは営業マンがすでに注文をもらっている顧客のところにしか行っていないことを意味している。大幅な受注減の中にあって、自社のセールスポイントを活かして新規客を獲得しなければならない。

そのために、まず、コアコンピタンスを明確にする。コアコンピタンスは本来、独自技術を言う。現在のメーカーは意外に独自技術を持っていない。例えば、総合リードタイム（受注から出荷までの日数または時間）を9時間ででき

る体制をつくれば、これもコアコンピタンスであり、有力なセールスポイントになる。筆者指導で9時間を実現して受注拡大しているケースは多い。独自技術がなくても、独自製法（例：総合リードタイムの大幅短縮）は立派なセールスポイントになるのである。

自社の強み・弱みを洗い出すSWOT分析もセールスポイントを決めるのに参考になるが、他社情報の把握が充分でないので、この分析は抽象的に終わってしまうケースが多い。独自技術がない場合はFL法によって「生産性向上」と「総合リードタイム短縮」が実現するのである。

## 6. 受注拡大、利益をもたらすスループット会計を活かした見積法適用

これは3-12項のスループット会計を活かした見積方法適用を参照いただきたい。

## 7. 1日改善会（週1回：5時間以上の改善会）による飛躍的改善の推進

トヨタ生産方式で最も優れた手法は自主研（筆者はわかりやすいように1日改善会と称している）である。この手法については、あまり知られていない。これは「自主研究会」の略称で、複数人が集まり1日で大きな改善を成し遂げてしまうのである。筆者は、かつて関東地区でトヨタへ納入している部品メーカーが行っている自主研に参加の経験があるが、1日で驚くべき改善を行ってしまうのに驚かされた。

筆者は、この1日改善会を、指導時を含めてすでに350回以上体験している。その日決めた目標は徹夜してもやりぬく気持ちで取り組むのである。これは真の改善道場なのである。この道場で鍛えることで、眠っていた潜在能力が引き出される。すばらしい改善道場である。ぜひ、メーカーの管理者・監督者はトライしてほしい。ものづくりの発想が大きく変わるはずである。