

緊急提言！！

『大恐慌時代の対応』

09年2月

1. まえがき

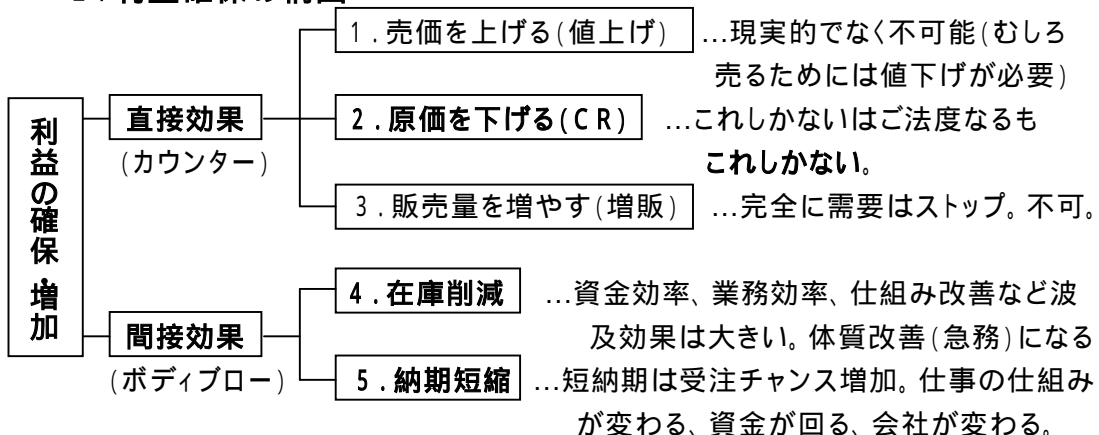
春先の仕事が輻輳して新年号のこのブログをパスさせていただきました。さてと、思いきや、海外に赴任している昔の仲間たちが遊びに来てくれて色々な情報が入り、自分の指導先の事情等も考慮すると飛んでもない時代に入っている。改めて以下のような提案をすることになりました。

と、申しますのは、平成時代十大ニュースのトップになりました様に、現在の経済状態が今までになく、世界的にももの凄い不況の嵐であること。インド、中国、タイ、インドネシアなどの新興国は財閥系で持っているが、大半が操業を止め、彼らの収入そのものが大幅に下落して、国や世界を動かす金が回らなくなり始めていること。膨大な失業者で、タイなど無職の人々が物乞いのため街を歩く人の両足をつかんで離さない、誰も咎めたり応援せず、なすがままに、そして暴力に……。すでにパニックが起き始めている。街は歩けないようだ。

日本国内も想像以上の操業停止で、自動車・電機は皆様ご存じのとおり、他の産業も半導体をはじめ、新年は13日以降からの操業とか、2月は理事休業日を11日設定したとか、すでに数か月生産ストップや稼働率三分の一以下に落ちている企業が続々出て来て、まさに大恐慌。非正規従業員のカットは当たり前になって来た。かわいそうだが企業を守らねばならないからだ。これは私の実社会経験45年の間の最大かつ未曾有の出来事になった。

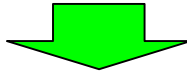
以下お読みいただき、この緊急状態を、早期に脱出すべくアクションを興されることを切望しますと共に参考になればと念じてやみません。

2. 利益確保の構図

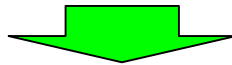


3. 提案1:「TFPを興すこと」 TFP:Task Force Project

- * 事業単位や製品・装置の単位として取り組むべき課題があるはずだ。
- * 競争力を著しく失っている商品・装置はなにか、
- * さらに、不具合やコスト高の部分を感じているはずだ。
- * モデル・マイナーチェンジの準備をしている部分もあるはずだ。



- * ビジネス単位で、目標利益が確保できていないプロジェクトはありませんか
- * 今後、利益確保が危ぶまれる商品・装置やプロジェクトはありませんか
- * コスト水準が世間並みになっていないプロジェクトはありませんか
 - * 仕組みやインフラ(例えば生産管理、MD、流通 = SCM など)を変えたいテーマはありませんか
- * この体験から人材を育成したいプロジェクトはありませんか
- * 納期や在庫が多いなどの問題(世間に比べて)を抱えてはいませんか



事業単位としてテーマアップ

商品・装置・設計の単位でテーマアップ

目標設定
(コスト目標、
技術・インフラ目標、
活動期間)
メンバー選定

TFPチーム結成・活動

...設計、資材、製造、品保
更に、Vender、時に営業も

定期的チェック・報告会

...幹部の参加

刈り取り確認

...職制・幹部のチェック(確実に)

4. TFP活動の進め方

- * テーマ登録をし、目標を決める
- * TFPリーダーで結果が左右されます。決済のできる、決めることのできる人をリーダーにしてください。
- * メンバーは、テーマに精通している方を集める。(VEのスキルインベントリーを思い出してください)良くあるケースで、教育狙いの新人でチーム構成...これは教育ノミに終始します。TFPは実務刈り取りチームです。
- * 原価を分かるようにしてゆきましょう。原価が分からずして攻め方が分かりません。原価の中から攻めどころを絞っていくのです
- * 取引先を巻き込み、取引先の体質を変えて行く...そもそも取引先に原価の70%くらいが流れているはずだ。ここを改めずして本質が変わらない。
- * 設計的に変更していく部分も多いにありうるでしょう。しかし作り方や相場崩しは重要な狙いどころです。買い手市場は絶好の価格破壊のチャンスです。

- * **管理技術を活用すること。** 管理技術は成果を効率よく引き出してくれます。
 - ・標準作業票、検査基準書、QC工程表、2S&5S、ネスティング、ニアネット、Tear Down、VE、JIT・・・こんな言葉がどこまで使われるか。
- * **物流のムダはないか。** 「形が変わらない工程はムダ」は私の主張、物流や荷姿に余分なコストがかかっていないかチェックしてここを攻める。
- * こんな時に「コストチェック3055」を活用して原資を出したらどうか。

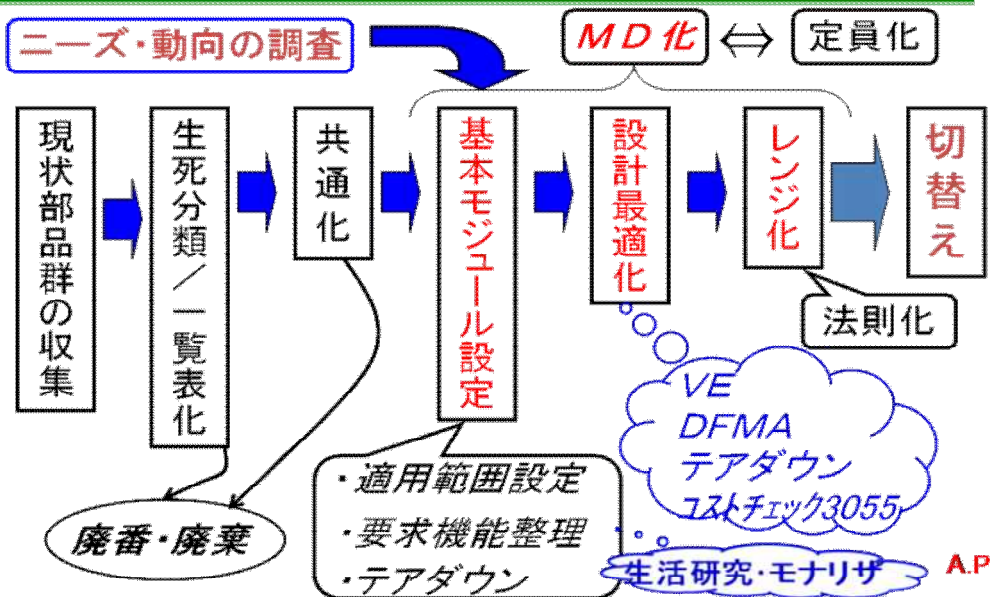
「実行しなければ何も変わらない。机上では何も変わらない。まずは行動だ。」

5. 部品の種類数を激減させよ

多くの企業が部品バブル＝部品の種類数の多さに参っているはずですが、佐藤はいすゞ時代 共通化・標準化では何度も失敗をしましたが、1990年代前半に100万点の部品数を30万点に成功し、増加防止策と部品自動抹消制度を創り今でも総数30万点以下で推移していると聞く。この際思い切って取り組んだらいかがか。

中種中量生産から多種少量生産に変わり、ますます、生産効率が悪くなる。この仕事が少ない時代に徹底して共通化・標準化を中心とする Modular Design をお進めしたい。これは単なる共通化ではないことを敢えて付記しておく。単なる共通化はすぐ失敗する。さて、ストーリーは、内容は、

MD化の手順(最適設計プロセス)



- * 生死分類とは、その部品がまだ生きているのか、既に補給を含め死んでいるのか
- * 廃番: 部品番号を消すこと。佐藤はこれをやっていすゞの部品総数を100万点 30万点に成功させた。思い切ってやることです。スリムになれますよ。

- * 部品ベースの狙いどころになるモジュールを決め、
- * そのモジュールをVEなどで最適化し
- * そして必要に応じたレンジ、それも法則を持ったレンジでシリーズを作り上げる。
(具体的な例を挙げると、最も良い設計の燃料タンクを創り、それを50、75、100と順に大きさを上げていく。イレギュラーナサイズを作らない)
- * 年式変更やマイナーチェンジ、フルモデルチェンジなどの変更の機会に、順次切り替えていく。
- * 気になることは補修部品の供給だが、五箇精を考慮した変更はベスト、それが不可でも「組互換」として他の部品とセットで交換できるようにしておくのも手である。

緊急提言としてさし当たったのアクションを提案したが、この大恐慌は見たことがない。たぶん倒産も相当多く、それも、まさかの企業に出てくるであろう。あーだ、こーだと議論して結論を出さない会社は潰れる。そんな暇はない。もう遅いかもしれないくらいだが、早くやろう、少しでも被害を最小化するために。

分からなければ、迷ったなら佐藤に相談してください。