



## ■ 新年のご挨拶

(株)ブイ・マネジメントはお陰さまで今年で**創業10周年**を迎えることができました。  
弊社が10年に渡り、皆様からご信頼いただけた理由は3つあります。

新年明けましておめでとうございます。

昨年は円高の影響もあり、国内の多くの企業が打撃を受け、それに伴い消費が落ち込み景気が停滞する厳しい一年となりました。そのような中、弊社は変わらず企業の皆様から数多くのご依頼をいただくことができました。この場を借りまして厚く御礼を申し上げます。

今年の1月、弊社ブイ・マネジメントは無事に創業10周年を迎えることができました。これまでご愛顧いただきました皆様には、心より感謝を申し上げます。弊社が10年という長きにわたり皆様からご依頼いただけた理由として、次の3つの要因があると思います。

### ① 常に顧客の立場で考え、ニーズに応えること

こんなことがしたい、こんなことができるか、とお客様から問われた場合、私達は決してできないとは言いません。なぜならそれがお客様にとって重要な問題意識、課題であるからです。その問題意識から真の課題を探り、テーマを設定し、有効な対策を立案します。どのような課題であっても、方法論や考え方が確立しているので、20数年に及ぶコンサルティング活動の経験から対応が可能です。また、常に収益向上の観点に立ち、プロジェクトを進めることも重要です。

### ② 予定期間内で確実に成果を出すこと

目標数値に対し、必ずそれよりも上の数値を設定し、達成を促すことで実際に成果を出すことができます。私達はプロジェクトメンバーの意識を大きく変えることで大きな成果へと結びつけていきます。したがって活動を通じてメンバーの意識改革に重点をおき、彼らの意識やスキルを育成することに注力します。

### ③ お客様からのご紹介(クチコミ)による依頼が多いこと

弊社をご信頼いただいているお客様からのご紹介により、別のお客様からの依頼を数多くいただいております。一例ですが、ある電子機器の上場企業様からは本社だけでなく、各工場、さらには他社メーカー様もご紹介いただき、8年以上に渡るお付き合いをさせていただきました。

お客様に喜ばれることが、私自身の、ひいては株式会社ブイ・マネジメント社員の至上の喜びです。これからの10年も今まで同様、お客様のために成果を上げられるよう邁進したいと思います。今後も変わらぬご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

2011年1月吉日  
株式会社ブイ・マネジメント  
代表取締役社長 白石育哉

## ■ Consulting Review



### サプライチェーンマネジメントと生産管理 - 儲ける生産管理を目指して -

株式会社バイ・マネジメント  
首席コンサルタント 佐々木伸

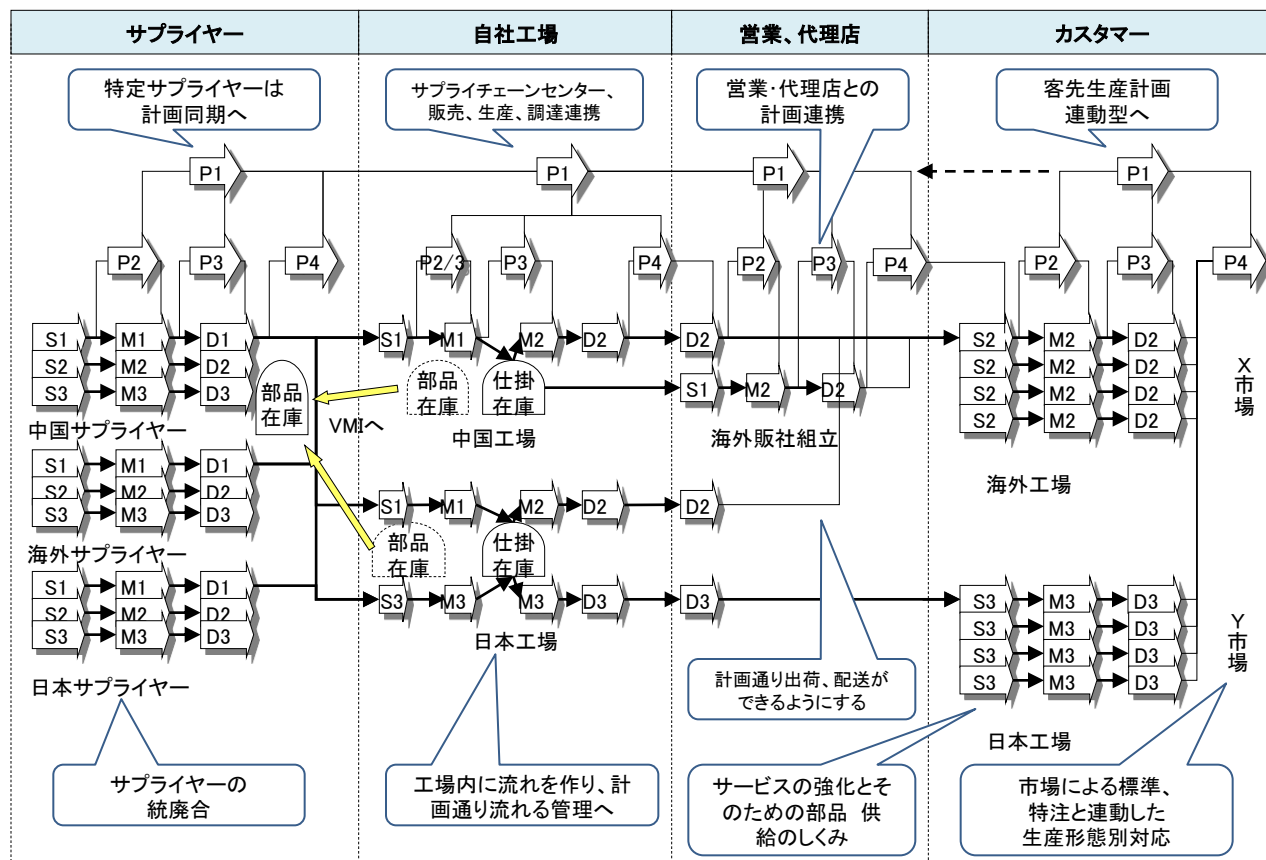
#### 1. はじめに

昨今の円高の影響もあり、日産マーチのタイ生産化のように日本の工場の海外移転が多くなっている。しかし単純に日本の工場をそのまま海外に移転してもうまくいかないことが多い。それは日本のように緻密でシステマチックな生産管理が現地でうまく機能しないからである。そこで本稿では工場の移転等を機会とした理想的な生産管理のしくみを考えてみたい。

生産管理の今後の姿を考えるには、サプライチェーンマネジメントの考えを盛り込んで考えると良い。サプライチェーンマネジメントとは、個別の工場管理という視点から、生産計画、購買管理、製造管理、在庫管理、販売管理を連携し、全体最適を追求することである。したがって部門間、企業間の連携を指向する。その為、工程別のジョブショップ管理から、フローショップ的な流れを持った工場を指向し、さらにサプライヤーからカスタマーまで広げて管理する。

図-1はサプライチェーンマネジメントの構造を示したもので、その中では管理の連携、情報の連携を容易にできるようにルール化することが望まれる。そして情報の集中管理を可能にするサプライチェーンセンターで最適計画を立案し、それにそって企業・部門が一体になって活動できるようにすることが重要である。

(図-1 サプライチェーンマネジメントの構造)



## 2. 情報連携

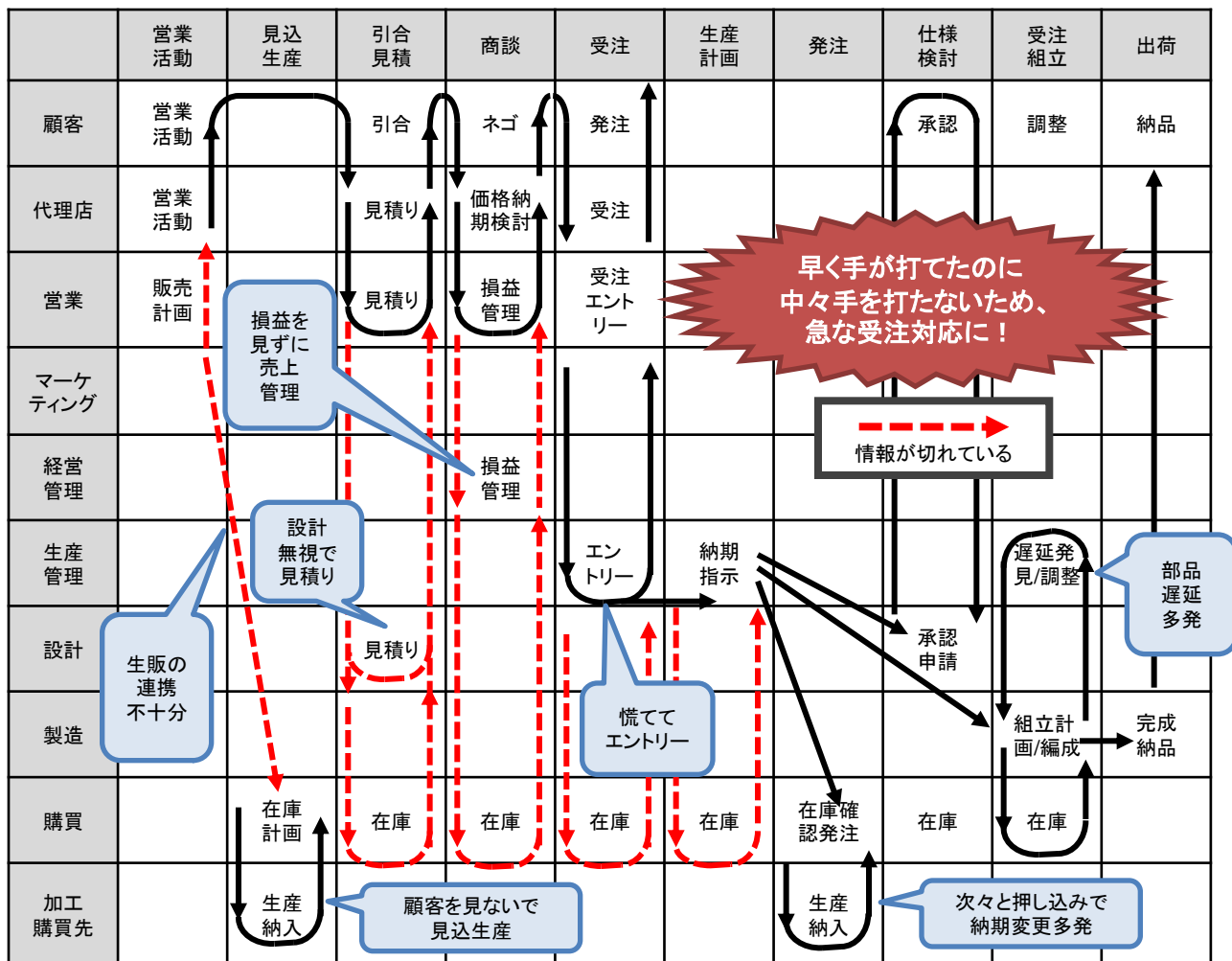
サプライチェーンを連携した生産管理がうまくいかないケースの多くは、情報連携が不十分なためである。図-2は部門間情報の関連性を示したもので、黒線は実際の情報の流れ、赤線は本来欲しい情報の流れを示している。うまくいかないケースの多くは下図のように情報が切れており、個別部門で勝手に計画を立案し、処理をしている。これでは企業間を貫いた管理どころか、部門間の連携した管理さえもできなくなってしまう。

これは、コミュニケーションのしくみがないままに、しくみの構築も実行も面倒だからと何もしてこなかったことに原因がある。このような「井の中の蛙」的な管理は、生産が安定し、業績が右方上がりのときはそれなりに機能する。しかし品種バリエーションが多く、ライフサイクルも短くなり、在庫問題が厳しく指摘されるような昨今では対応できなくなってしまう。意味ある在庫であればいいのだが、手拔きの為の在庫であればそれは大きな問題であろう。

下図のように、営業情報予兆があるにもかかわらず、いつまでも必要な手を打てないというのは、情報の連携ができてない証拠である。IT情報をうまく使えばリアルタイムでの情報連携は可能である。しかしそれをうまく使いこなすには、しくみの見直しが不可欠であることも事実である。

従来のジョブショップ的な管理では、管理点数(設備や作業者、製品や部品等)が多すぎて、管理不在、現場任せになってしまう。そこでそれらの問題点を解決できるような新たなしくみを紹介したいと思う。

(図-2 部門間情報の関連性)



### 3. 生産現場と一体になった生産管理のしくみ

工場でのものの流し方には、工程別管理であるジョブショップ、製品別ラインであるフローショップに大きく分けられる。(セル型とは、フローショップの変形である。)

ジョブショップとは、工程単位での管理で、工程に複数の製品が流れる。このものの流し方は工程の稼働率を最大にするには便利だが、製品毎の管理は現場任せになり、生産管理は緻密な情報が得られにくい。詳細の投入計画もその運営も現場任せになってしまう。

ジョブショップ型生産では、全ての点を管理しなければならず、チェック項目が多くなりすぎて管理が困難になる場合が多い。(設備毎に製品、作業者を管理する必要がある。)

これに対しフローショップは製品別のラインを作り、その中を特定の製品(群)を流す為、生産管理側からは第一工程への投入管理をするだけで計画的に製品が出来あがる。フローショップでは、細かな管理をしなくても、自律的にものが流れていく。

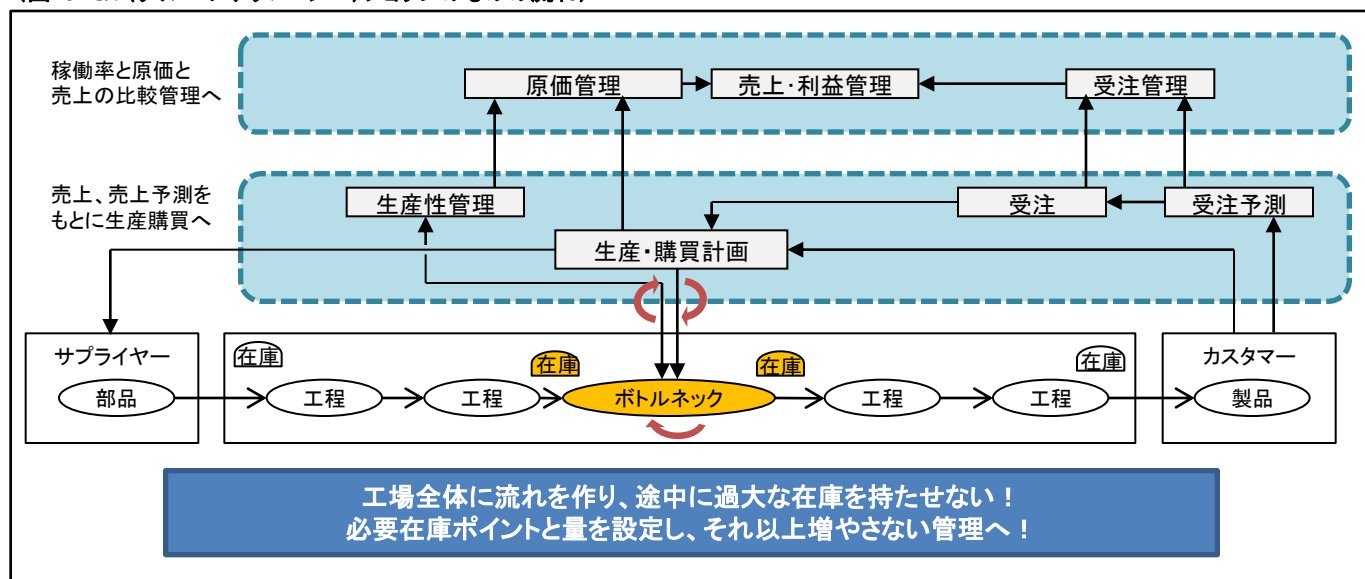
工場の管理は、設備・人の稼働率と製品リードタイムをリアルタイムで管理すべきである。この点ではフローショップの方が生産管理の面で便利である。しかし量産工場ではフローショップが可能だが、少量の受注生産の場合は、稼働率を考えてジョブショップ型管理を採用せざるを得ないという事情もある。

そこで両者の中間を目指して考えられるのがGT(グループテクノロジー)ショップとなる。これは生産の類似性を基本に、大まかな製品群での流れを作るものである。その流れの中で、生産能力ボトルネックを明確化し、その工程で稼働率と受注量管理、納期管理を行うことで、容易に管理できるようにするとよい。(下図参照)

ボトルネック工程を工場の管理ポイントとして、その工程稼働率と工場稼働率を合致させれば、ボトルネックの生産量で工場の稼働率を計算することができる。これと販売計画を連動させ、さらには原価管理と連動させることで、簡単に大規模な工場を管理することができるのである。

このように、生産管理のための工程編成、製品の流し方、管理の仕方を整備していくことで、現場から離れた所でも容易に管理ができるよう配慮すべきである。

(図-3 GT(グループテクノロジー)ショップのものの流れ)



#### 4. 終わりに

---

目標としての販売計画と生産計画、結果としての生産性管理(稼働率)と原価管理、利益管理の間の時間的なギャップを出来るだけ少なくしたい。つまり工場の生産管理と営業の販売管理がリアルタイムで連携を図ることができれば、迅速な経営管理(利益管理)が可能になる。

1ヶ月前の生産実績をもとに、過去の生産性、原価、利益の情報をもらっても経営側としては手の打ちようがない。今日の情報をもとに、すぐに原価実績、利益実績を把握し、明日からの生産予測、稼働予測、原価予測を推定し、即座に販売管理、生産管理につなぐ必要がある。

経済は日々動いているのである。今日のことは、今日判断できるようにすべきであり、明日には新たな計画に沿った行動が出来るようにすべきである。このような工場内でのSCMができることで、企業間をつないだSCMの実現に近づくことができる。

(以上)

#### 株式会社バイ・マネジメント

株式会社バイ・マネジメントは、実践的アプローチに基づき、プロフェッショナルなコンサルティング・サービスを提供する経営コンサルティング会社です。あらゆる主要産業において、戦略立案からオペレーションマネジメント、企業改革、経営インフラ構築に至るまで、経営の幅広い領域の課題についてコンサルティング・サービスを提供しています。私たちは顧客企業のおかれた環境やプロジェクトのテーマがいかに困難なものであっても、“見える成果”の創出に向け最善を尽くします。

代表取締役社長：白石 育哉

所在地： 〒107-0051 東京都港区元赤坂1-1-7, 12F

お問い合わせ先： TEL:03-3524-4601 FAX:03-3524-4602

E-mail: [info@v-managecon.com](mailto:info@v-managecon.com)

URL: <http://www.v-managecon.com>