

## 第 11 回生産マイスター検定 1 級の結果振り返りと現場の活動から

生産マイスター検定委員 石田 秀夫

### ■ 第 11 回検定の結果を振り返る

今回の 1 級の結果について振り返ると、「役割」以外の「品質：Q」「コスト：C」「納期・生産管理：D」および「安全・環境：S・E」の得点率が 60%を下回ると低い結果となっています。特に C、D、S・E について同 55%以下となっています。

「納期・生産管理」では、毎回の傾向でもありますが、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの問題の得点率が低くなっています。

生産マイスター 1 級の位置づけは製造部門の管理者が対象です。生産マイスター検定 1 級・2 級のねらいでもご説明しているとおり、管理者は「製造現場の経営者」ですので、原材料/部品受け入れ (= 原材料在庫) から、工程を経由して完成出荷、そして、換金されるまでの期間である「キャッシュ・コンバージョン・サイクル：CCC」は、ぜひ理解して欲しいと思います。在庫や工程の流動、そして換金するまでのプロセスを経営課題として捉えることが重要です。

工場にある原材料・仕掛品・完成品は「モノ」に見えますが、見方を変えると「換金できていない金券」とも言えます。よって、これらが工場に多くあるということは、その在庫の金額分、会社が資金を調達していることでもあるので、経営的意味合いが大きいのです。第 10 回の振り返りでも述べましたが、自社工場の 1 日分の在庫金額を把握すれば、その大きさが解ります。これを理解する上でも、「CCC」の算出方法を学習して頂きたいと思います。

また、「コスト」の得点率も低めです。コストについて得点率が低いのが、「設計と連携したコストマネジメント」に関する部分です。製造業にとって、コストダウンは常時の活動ですが、大きくコストダウンをする場合、設計を変える施策が有効の場合が多いです。例えば、商品性も満たしながら生産しやすい形状などにすることが挙げられます。このように部門を跨がって行う活動は、管理者のリードが不可欠です。そう言う意味でも、部門横断のコストダウンは何を行うべきか、何が自社の課題かを考えて頂きたいと思います。

### ■ 現場の活動から

私がコンサルティングを行っている A 社と B 社について、在庫という切り口で、比較しながらお話しをしたいと思います。

A 社は電気製品を扱っている会社ですが、在庫が業界水準より多く、工場を見ても原材料、仕

掛品、そして完成品が溢れています。当然、工場でモノを造っているスペースは付加価値面積ですが、モノを置いてある面積は付加価値を生まない面積です。その比率が改善前は40%近くと高く、儲からない工場の典型でした。生産方式は、見込み生産でロットまとめ生産、生産計画のサイクルも1ヶ月単位ということでした。

一方、B社はA社とビジネスの形態が近く、電気製品を造っています。ただしB社では、量産品ですが受注されたものを造るというプル生産を行っています。品種切り替えは多いものの、切り替えも工夫し短時間で行い、正に「必要なモノを必要な時に造る」という形態へ、継続的な改善を行っています。当然、前述の付加価値面積比率も高い(=在庫が少ない)状態です。

これだけではなく、この2社の間さらなる差として、B社の方が、QCDのオペレーションレベルが高いという点があげられます。これは、在庫があると少々の品質トラブルや設備トラブルでも出荷に影響がないため、改善が進まないということを実際に表している状態です。在庫は直接的に経営にインパクトを与えますが、一方で改善の推進という間接的なインパクトも与えます。これらを参考に今一度、自社の生産のあり方を見直して頂ければと思います。

以上