

1 世界一の高コスト体質を乗り越える——なぜなら「原価二分の一」か

日本でモノをつくるための知恵と工夫

日本でモノをつくるのは大変だ。どうしても高いコストと付き合わざるをえない。高速道路の通行料金の高さ、通信費や電気代の高さ、税金の問題、もちろん世界一高いと言われる人件費の問題もある。

コストの高さに嫌気がさして、人件費の安い中国など海外に生産拠点を移すのも一つの選択肢だが、あくまでも「日本でモノをつくる」を前提に考えれば、与えられた条件の中でいかに知恵を絞るかが重要になる。

かつて、トヨタがアメリカから機械を買ってきて自動車部品をつくっていた頃、大野耐一氏（一九二〇～一九九〇、元トヨタ自動車副社長）は「アメリカの機械で自動車をつくって、それをアメリカに輸出して儲けようとするなら、カタログ通りの使い方をしているは決してアメリカに勝てない。アメリカが三人でやっているなら、機械に知恵をつけて一人でできるようにしなさい」と繰り返していた。

大野氏が豊田紡績の相談役時代にも、韓国や台湾が日本より安くつくり、日本が太刀打ちできなくなり始めた。同氏は「向こうが一〇人かかってやる仕事だったら、なんとか一人でやるように考えなくては行けない」と、トヨタ生産方式による少人化に取り組んだ。

いずれも、労働強化しようという話ではない。仕事のやり方を工夫して、アメリカや韓国、台湾に負

けないだけのモノづくりをしようという話だ。

トヨタはこうしたコスト削減努力により世界と戦ってきた。

コストハーフにして残り三〇%、二〇%を手にする

たしかにトヨタはコスト競争力の強い企業といわれてきた。一兆円を超える連結経常利益をあげるのも、すべては強いコスト競争力があってこそと思われてきた。ところが、トヨタ自身が冷静に他社をベンチマーキングしてみると、トヨタと遜色ないほど安い部品もたくさんあり、「世界一」はただの思い込みではなかったかという不安も生じてきた。

次節で紹介するように、GMをひたすら追いかけていた当時はたしかにトヨタのコスト削減は急ピッチで進んでいた。目標を達成したあとも新たな「基準原価」を設定して改善に努めたつもりだが、このところややコスト削減のペースが落ちていたのは事実のようだ。現在の「一兆円」は、いわばトヨタが五〇年以上にわたって進めてきた改善の成果であり、将来の利益はこれからの取り組みいかに決まる。

トヨタが二〇〇〇年七月にスタートさせた「CCC21」によると、三年間で平均三割、合計で一兆円のコスト削減を目指す。新たな原価低減活動の背景には、こんな危機意識がある。「CCC21」では、国際競争を勝ち抜くために実現すべき「絶対原価」を設定、協力会社と一体となった活動を展開している。

トヨタグループD社社長の目標はさらに高い。三割削減をはるかに上回る「原価二分の一」である。「たとえば二〇%カット、三〇%カットを『えらいこった』と嘆いてもダメです。コストハーフにして残り三〇%、二〇%を手にするくらい気持ちでやらないと。競争で鼻の差で勝つようではダメで、相

手を周回遅れにして勝つくらいに勝ち方をしないとグローバルナンバーワンにはなれません」
この姿勢が、トヨタのコスト削減に取り組む姿勢をよく表している。

従来の延長線上ではない、画期的なコストダウンの努力を

原価低減の努力は、もちろん日々改善により培っている。原価低減はトヨタにとって当たり前の話にすぎない。にもかかわらず、あえて新たに「CCC21」を打ち出すのは、原価低減にこれまで以上のスピードが求められているからだ。モノによっては、単価一〇〇〇円の予定で開発スタートしたものが、一年から二年の開発期間をかけて、いざ量産というときには半値以下の四〇〇円でないと競争にならない事態も生じる。強いはずのコスト競争力も、他社が圧倒的スピードでコスト削減に取り組むと、瞬時にして優位性は揺らいでしまう。

時代がゆるやかに変化しているのなら、これまで通りにコスト低減を地道にやっても道は開ける。現在のように変化のスピードが速まってくると、強い国際競争力を築くためには、従来の延長線上ではない、画期的なコストダウンの努力が必要になる。

トヨタでさえ、これだけの問題意識を持っている。

トヨタほどの力のない企業が、どこにも負けない競争力を手にしようとすれば、原価の二〇%カット、三〇%カットどころではない、まさに「原価二分の一」への挑戦が不可欠だ。そうでなければ日本の高コスト体質の中で競争力をつけるのは不可能だろう。

日本はデフレ不況に苦しんでいる。広く、世界に目を向ければ、成長をつづけている国もたくさんある。日本国内にも需要はもちろんある。「不況だから仕方がない」と嘆くのではなく、企業としてやる

べきことをやればいくらでも成長できるというのが筆者の信念だ。まずは「原価2分の1」に挑戦してみよう。

2 「原価2分の1」戦略のためのベンチマーキング

トヨタ式原価低減の進め方

トヨタ時代の忘れられない仕事のひとつとして、GMとトヨタの原価を比較して、両者の「差額」を損益計算書に表すという作業があった（拙著『トヨタ式人づくりモノづくり』ダイヤモンド社）。原価比較を担当した昭和三八年頃には、売上げ規模でトヨタを一とすれば、GMは六〇と圧倒的な差がある。これだけ違いがある会社の「差額」を知って、いったいなにになるのだろうかというのが正直な感想だった。

原価比較とは、ある部品の原価がトヨタ一万円に対し、GM六〇〇〇円とすれば、六〇〇〇円を「基準原価」とする。原材料勘定には六〇〇〇円を乗せ、差額の四〇〇〇円はある種の「ムダ遣い」として損益計算書に表示する。こうして表されたさまざまなトヨタとGMの差を見て「トヨタはなにが問題なのか。なぜGMに負けているのか」を分析して、日々改善に努める。改善が進むにつれ、一円、二円と「ムダ遣い」の額は着実に減っていった。そして「基準原価」を達成すれば、さらにつぎのより厳しい「基準原価」を設定して、再び改善を積み重ねていく。

この積み重ねの結果、トヨタは今日ではGMに負けないだけの世界的な自動車メーカーに成長している。成長を支えたのは「基準原価」だけではない。大切なのはトヨタという会社が、規模的に圧倒的な差があるGMをあえて「目標」とした点と、さらにその「差」をはつきりと目に見える形で示した点にある。とくに「目に見える」のは大事である。せっかく遠大な目標を掲げながら、その目標を達成するうえで、「自分の会社は他社に比べてどこが勝っていて、どこが劣っているのか」が具体的に把握できていないケースが多い。これでは目標もただの掛け声、ただの精神論になってしまう。

目標を達成しようとするならば、ベンチマークを設定して、自社と比較して、さらに理想を描く作業が欠かせない。

ベンチマークは世界中にいくらでもある

「ベンチマーキング」は最近の流行語である。

基準となっている企業や組織を定めて、比較対照し、最良のやり方を学習する手順を指す。十数年前にアメリカのゼロックス社で使われはじめた言葉で、かつて同社で行なっていたベンチマークは実に幅広い企業や組織を対象としていた。それには大きく分けて四つある。

- ① 「内的ベンチマーキング」は、自社グループでもっとも優れている部分を基準とし、たとえば日本の富士ゼロックスが基準となる。
- ② 「競争的ベンチマーキング」は、もっとも強敵である他社のやり方を基準とする。たとえば日本のリコーが基準となる。
- ③ 「機能的ベンチマーキング」は、自社以外のあらゆる分野で優れた経営機能を革新しているところを基準とする。たとえばトヨタ生産方式が基準となる。
- ④ 「一般的ベンチマーキング」は、一般的に自分たちより優れた事業運営方式（サービス、注文処

理、戦略策定など）をとっている企業を基準とする。たとえばデイズニーランドやセブン・イレブンを基準となる。

右の四項目とは別に、最近のベンチマーキングでは、「現在」だけを基準にしているは失敗する。変化のスピードが速いだけに、「一年先」「二年先」もきちんととらえる必要がある。せっかく努力したつもりが、変わったときにはすでに時代遅れとなるからである。

目標を設定したならば、ベンチマークを設定する。ときに「ベンチマークがない」という声も聞かれるが、これはマーケットを狭い範囲でしか見ていないからだろう。マーケットを広くとらえ、さらにベンチマーキングを右記のようにとらえれば、世界中にベンチマークはいくらでもあるというものだ。

ベンチマークを設定したならば、自社の状況と比較検討する。その際トヨタがGMに対して行なったように、できるだけ細かく具体的にやらないと意味がない。詳しくは後述するが、この比較検討がいい加減だったり、大雑把すぎると、どこをどう改善していけばよいかが見えなくなってしまう。ただの掛け声だけに終わってしまう。

トップ自身が理想を絵にする

改善には「理想像」も欠かせない。ベンチマーキングはお手本とする現実の企業や組織であり、一方、企業には「理想とする像」も当然ある。

トヨタ生産方式の柱の一つ「ジャスト・イン・タイム」は、かつて豊田喜一郎氏（一八九四～一九五二）が理想としたモノづくりである。理想を実現するために試行錯誤を重ねたのが大野耐一氏だった。その結果がトヨタ生産方式へとつながっていく。トヨタ生産方式はフォードやGMに学びながらも、ま

まったく日本オリジナルの生産方式として結実している。

企業が目標を達成しようとするならば、ベンチマークを設定して、自社と徹底的に比較検討し、さらに理想像を描くところまで作業しなければいけない。

本書のテーマであり、日本の多くの企業が目標として掲げはじめている「コストハーフ」、あるいは「原価二分の一」を達成しようとするならば、モノのつくり方そのものを根底から見直す必要がある。その際、たとえばつくり方としてはトヨタ生産方式を実践している企業をベンチマーキングする一方で、トップ自身が「理想とするつくり方」をも描きだす必要がある。この二つがあって初めて「原価二分の一」への挑戦が可能となる。

3 原価とはなにか。どうやって引き下げるのか

部分改善ではなく全費目対象のトータル改善を

原価を大幅に低減しようとする、従来のやり方だけでは無理がある。

トヨタ生産方式の基本は「ムダ取り」にある。ムダを発見して、ムダを取り、それを標準化する。一連の流れによって、現状の問題を一つずつ解決しながら最終目標に到達するにはどうしても時間がかかってしまう。市場の変化が到達まで待ってくれればよいが、最近では待ってくれない。短期間で一気に目標に到達するには、よりダイナミックな展開が求められる。

材料費を削るとか、人件費を削るだけのやり方にも限界がある。原価低減のためには、経営全体を対象とした改善が必要になる。具体的には、損益計算書の全費目を対象に改善を進めていかないかぎりには、圧倒的なコスト競争力は身につかない。

最初から全費目を対象とするのは、荷が重い。最初は緊急性のあるところから手をつけて、最終的に全費目を対象としていけばよい。こうした全体を対象とする改善の進め方こそが、今求められている。

「原価とはなにか」というと、一個あたりいくらという言い方をする。けれども、競争に勝つための原価はそれほど単純ではない。お客さまが望む品質とタイミングで、供給責任を果たし、なおかつコスト的にも勝てるというのが、原価の条件だ。全費目を対象に、トータルな改善を進めないと、勝てる原価は実現できない。

全体を対象とする改善である以上、組織のトップにはかなりの覚悟が必要だ。トップ自身が高い目標に向かって「最後までやりぬく」という意志を持たないと、スタートだけ元氣よくても、いつのまにか尻すぼみに終わってしまう。

挫折するプロジェクトはあまりにも多い。最初は危機感を持って、全社一丸でスタートしたはずが、一カ月、二カ月経って多少の効果が出てくると、なんとなく満足してしまい、そこで改善の歩みが止まってしまう。氣がつけば元に戻っている。これを繰り返しているうちに、いくらプロジェクトを立ち上げようと言っても、「ああ、またいつものやつだ」といった反応しか返ってこなくなる。

今回の改善はそうはいかない。やりぬかないと、会社の明日はない。とはいえ、改善を定着させるには、「改善を楽しむ」雰囲気もないと、決して長続きはしない。改善は実験と失敗の繰り返しであり、失敗こそがつぎの成功の糧となる。「気軽に楽しくすぐに実行する」雰囲気をつくるのもトップの大切

な役割の一つだ。

会社の風土を変える一気通貫の仕組み改善

「原価二分の一」をどのくらいで達成するかは会社が置かれている状況によってちがう。今日では、それほど多くの時間をかける余裕はないだろう。

企業によっては、六カ月とか一年という短期間で効果を欲しがる。世の中にはムダだらけの企業があり、工場を見ただけで「生産現場にたくさんお金が落ちている」ところもある。こうした企業であれば、ムダ取りをしただけでもかなりの効果は期待できる。しかし、本来なら最低一年以上、できれば二年くらいの時間はかけたい。

トップやコンサルタントが強権を発動して、短期間で効果を出すのも緊急時にはやむをえない。けれども改善の定着を考えると短期間では無理がある。かぎられた部分のムダ取りを一気に進める部分改善に対して、全費目を対象とする全体改善、さらに会社の風土そのものを変えていく一気通貫の仕組み改善を実現するには、社員一人一人が改善への意識を持ち、実際に「気づいたら即行動」できるようなにならないとできない。気づくだけで、あれこれ言い訳ばかりで、行動に移さない集団では改善は進まない。永続性もない。会社の風土を変えていくには、全社員の意識改革が絶対的な条件になり、このためには少なくとも一年以上の時間がかかるものと覚悟する必要がある。

永続性を保つには改善のすべてをお仕着せでやるのではなく、自分たちで考えて行動する機会を与える。「原価二分の一」を目指すうえで、もつとも大切なのはスピードを維持しながら、いかに社員一人一人を改善の輪の中に巻き込んでいけるかどうかである。短期間で効果を出すのも大事だが、す

ぐに元に戻るような部分改善では真の競争力は身につかない。

混乱を恐れず、改善して、また改善して、さらに改善する

改善には、混乱がつきものだ。

だれでもそうであるように「今、自分がやっているのは間違いだ」と思うのは難しい。慣れているやり方と新しいやり方を比較すれば、だれでも慣れたやり方のほうがよいに決まっている。

在庫管理の達人と呼ばれる人がある。倉庫の中にどんなモノがどれだけ入っているかを見事に把握している。ところが、達人以外の人にはなにがどこにどのくらい入っているかはさっぱりわからない。これではムダのないモノづくりはできない。そもそも達人が必要なほどの在庫を持つのがムダだ。拙著『トヨタ式生産力』（ダイヤモンド社）で詳述した整理整頓を徹底して、所番地をふって、ひと目でなにがどこにあるのかをわかるようにしようとするれば、達人の仕事を奪ってしまう。改善の当初では、こんなあつれきや混乱がつきものだ。

多くの企業は、混乱を恐れ途中であきらめてしまったり、中途半端なままで終わってしまう。ある人は「改善はぶっこわしです。こわして失敗したらまた新しくつくればいいのです」と断言する。改善に取りかかったなら、決して元に戻さず、さらに改善する意志である。改善は、「今、やっていることが悪いんだ、ムダがあるんだ、また改善の余地があるんだ」という気持ちでないとつづかない。

改善をやり遂げるには、混乱を恐れて元に戻すのではなく、やりはじめた以上は、「改善して、また改善して、さらに改善する」姿勢を持ちつづければならない。