

巻頭言

「薄利多回」を目指せ

「Jコスト論」



株式会社Jコスト研究所 代表取締役
ものづくり大学 名誉教授

田中 正知 (たなか まさとし)

トヨタ自動車工業生産調査部長、物流管理部部長等を経て、ものづくり大学製造技能工学学科教授へ転籍、2007年より現職。東京大学大学院経済学研究科MMRC特任研究員。

主な著書

「考えるトヨタの現場」ビジネス社、2005年

「トヨタ元生産調査部長が明かす「トヨタ流」現場の人づくり」日刊工業新聞社、2006年

タイトルをみて、「薄利多売」の間違
いではないか」と指摘する読者は多いと
思う。利幅はさておき、筆者は「多売」
に走ると潰れ、「多回」に走ると成功する
と思っている。それ故、敢えてこのよう
なタイトルを付けた次第である。以下、
いくつかの例を挙げて、多回の効用を説
明したい。

ダイエーはその創業期において、前日
の売上金をトランクに詰めて毎朝仕入れ
に行ったという。キャッシュは、年間で
一〇〇回以上廻っていたと思われる。粗
利率%でも、年間では売上高粗利率は数
百分を超える計算になり、まさに「薄利
多回」であった。

ところがダイエーは、成長するにつれ
て店舗が拡大し、売上高が増え、そのう

ち何故か多回と多売を間違えてしまった。
それでキャッシュの回転が落ちていき、
最後は、年間売上高に相当する有利子負
債があったという。

近年、トヨタ生産方式がもてはやされ
ているが、これも薄利多回の流れを汲む。
この方式の「ジャスト・イン・タイム」
というのは、「生産や運搬において、小
ロット多回化するほど儲かる」という思
想である。しかし、何故小ロットの方が
よいかという理論的な説明はない。

一方、経済学では「量産効果」という
言葉があり、「まとめて作るほど儲かる」
と信じられてきた。それは、段取り替え
等は無視できない額であり、この費用は
ロットサイズを大きくするほど一個の製
品に掛かる負担が軽減されるからである。
それ故、ジャスト・イン・タイムの考え
方は現場の改善では使われ、それなりの
効果を上げてきたが、「企業経営の哲学」
としてはさほど広まっていない。

永年この問題と対峙してきた筆者は、
「商品一単位当たりの金額」と「売れる
まで社内に寝かせていた時間」を掛け合

わせたものを一単位当たりの投入資金量（単位は「円×日」とする）という概念を導入し、儲け具合は利回りで計算するという理論を編み出し、これを「Jコスト論」と名付けた。実際に、銀行では個々の顧客からの預入金の利回りと、個別の貸出利回りととの差額を銀行の利益として管理している。その銀行からお金を借りている一般企業は、借入金などは利回りで管理しているのに、稼ぐ方は売上高利益率でみている。ここに間違いの基がある。Jコスト論は、一般企業も銀行を見習って、「資金調達も稼ぎの方も、共に利回りで管理しよう」という考え方なのである。

この考え方で企業全体をみると、いくつかの問題点が見つかる。その一つが、決済が月次のままであることだ。

トヨタ生産方式を大成した大野耐一は、生産担当の副社長であった。彼は自社の生産現場に留まらず、仕入れ先の現場にも改善の手を伸ばし、それまでの月次生産（一カ月分ずつまとめて作る）体制をどんどん変えて小ロット化し、最終

的には一日に数回生産して納入する体制にまで持っていった。その結果、現場の現物即ち棚卸資産は驚異的に減っていき、業績を上げていく。ところが会社の資金繰りを示す運転資金をみると、その構成要素である決済資金が月次決済のままなので、劇的な棚卸資産低減効果を薄めてしまっている。相手のあることで即実施は難しいとしても、IT化が進み会計処理がコンピューターでなされる現在、デイリー決済に向けての事務処理改善が急務である。このことは、すべての企業について言えることである。単純計算ではあるが、年商一〇〇億円の企業では、月次決済を週次決済に変えると六億円規模の現金が浮いてくる。もしデイリーになれば、八億円規模のキャッシュが浮くことになるのだ。

キャッシュだけではない。現場系では小ロット・多頻度化の改善で工数は激減している。今行われている月一度の事務処理を現場系に習って「情報加工工程の改善」と捉え、その日の事務処理はその日に終える活動を展開すれば、筆者の経

験から工数は半減できると確信する。

現場系を褒めてきたが、問題もある。一つは生産性に関する誤った考えが蔓延していることだ。改善を行い作業短縮できたとき、人数が減らないかぎり労務費は減らないのに、この短縮した時間を生産性向上と計上し、その結果生じた手待ちを放置している。「一秒でも時間が浮いたら、それを運搬や段替えに使い、多回化せよ」と筆者は言いたい。

見方を変えれば、企業の管理特性としてQ（品質）、C（原価）、D（納期）が挙げられるが、労務費しかない現場にCを求めるのは、手抜きを強要するに等しく、破綻への道である。「Qを確保した上でD（多回）を進めると、後からCが着いてくる」と考えてほしい。

企業の経営に携わる皆様は、一度自社の入口から出口までの「もの」と「情報」の流れをご自分の目で確かめていただきたい。あらゆる工程で「待ち」があり、大切な資金が寝ていることを発見されたら、是非「多回化」に取り組んでいくことをお勧めする。