

サプライチェーンでの価値創造 —カイゼン—自動車分野から非自動車分野への展開



小川 景 (おがわ けい)
豊田通商株式会社
環境・生産改善部長

はじめに

豊田通商の特徴を表す際、しばしば「モノづくり商社」という表現が使われる。当社は、主に自動車分野である金属本部、機械・エレクトロニクス本部、自動車本部と、主に非自動車分野であるエネルギー・化学品本部、食料本部、生活産業・資材本部を有しており、各本部では、いずれの事業においても、トレーディング機能だけでなく、生産準備、加工、組み立て、物流、リサイクルなど、国や地域ごとの事情とユーザーのニーズに合わせた機能を持ち、価値を加える、「価値創造ビジネス」に積極的に取り組んでいる。

その際、トヨタグループの一員として培ってきたトヨタ生産方式（TPS：Toyota Production

System）を活用できることは、当社の強みであるといえよう。当社は、サプライヤー、ユーザーとの間で、TPSの考え方を取り入れたサプライチェーンでのバリューアップに努めている。

TPSの導入

すでにご存じの方もおられると思うが、TPSとは、トヨタ創生期の自動織機から戦後の自動車本格生産までの、モノづくりの中で生み出された生産システムである。生産から末端の販売に至るまで「必要なモノを、必要なときに、必要なだけつくり、お客さまに満足される良いモノを、安く、タイムリーに供給すること」が目的である。

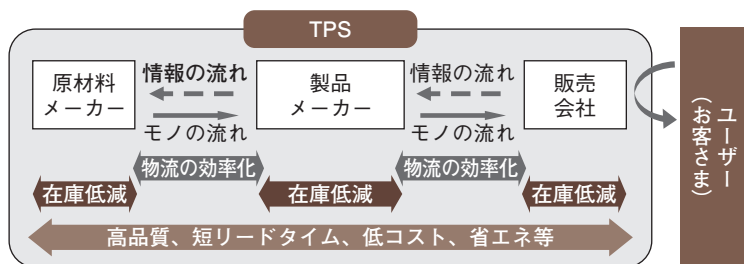
基本思想は「ムラ・ムリ・ムダの徹底した排除（カイゼン）」である。そして、TPSの2本の柱は、必要なモノを、必要なときに、必要なだけ、という意味の「ジャスト・イン・タイム」と、不良品を次の工程、そしてお客さまに渡さない、という意味の「（ニンベンのついた）自動化」である。

当社では、環境・生産改善部を設置し、社内のみならず取引先、新たな商い先まで「現地・現物」によるカイゼン活動を積極展開し、価値創造を図っている。

価値創造

サプライチェーンにおいて、製品がお客さまに買われるまでには、原材料メーカー、製品メーカー、流通、販売会社といったさまざまな事業体が存在する。「売れ」の情報を、販売会社か

図1 サプライチェーンにおけるTPSのかかわり



ら原料メーカーまで滞留することなく流し、その情報に基づき、原材料から販売まで、モノづくり、物流も滞留することなく流れるようにすることにより、ジャスト・イン・タイムでユーザーに供給する。これにより高品質、低コスト、短リードタイム、さらには省エネ効果などの価値を生み出す（図1）。

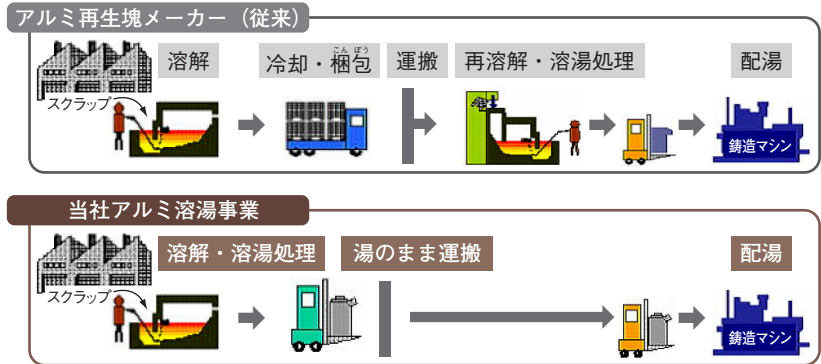
自動車分野での展開

自動車分野での展開は早く、例えば鋼板事業では、40年にわたってTPSのノウハウを蓄積してきたグループ会社の豊田スチールセンターが、サプライチェーンの中核的な役割を担っている。高炉メーカーから出荷されたコイルを、自動車メーカー、部品メーカーなどユーザーのニーズに合う形状に加工・保管し、ジャスト・イン・タイムで納入している。非鉄金属事業でも、インゴット（塊）での納入が一般的だったアルミ材料を、再溶解が不要な溶湯の状態 で供給する事業を行っている（図2）。これにより、ユーザーは、熔融炉設備の投資、維持、管理やその燃料が不要になり、コスト負担が減り、かつ、省エネルギーという大きなメリットを享受できている。これらの事業により得たノウハウを生かし、自動車分野では自社で数十カ所に及ぶ生産拠点をグローバルに展開し、TPSの思想を織り込んでいる。

非自動車分野への展開

非自動車分野の取引先への展開としては、取引先大手食品メーカー等への改善活動がある。食品メーカーの多くは、顧客のニーズの多様化とコストミニマム化のはざまの中で、日々の売

図2 当社アルミ溶湯事業



れ行きとは異なる大ロット生産を行い、ラインには大量の仕掛品在庫、倉庫には大量の製品在庫が存在している。ここにTPSを導入することにより、仕掛品在庫（滞留品）を最小限にし、小ロット生産を行い、ジャスト・イン・タイムでの供給を実現させている。また、カイゼンを通じ、社員の教育、さらには企業価値向上に貢献している。

今後のTPS展開

TPSは、あらゆる製造業のみならず、流通業や、さらには事務部門まで展開できる。TPSの中心となるのは「人」であり、その会社に合った改善方法を社員一人ひとりが考え、それを実行する。大それたことではなくても、無駄な作業を少しずつ減らすことを、地道に、愚直に実行する。その結果、仕組みができれば問題が「見える」ようになり、顕在化すれば知恵を使って、さらに改善を加速していく。

TPS導入にあたっては、導入先企業の全社員の理解と協力が欠かせない。取引先のカイゼン活動に、当社が入り込んで一緒に問題点を考え、改善し、その成果にご満足いただいた時、双方がより良い関係を築き、新ビジネスを創造できることは、大きな付加価値といえよう。

今後も、TPSを用いた改善により、サプライチェーンにおける新たな価値を創造していきたい。

