



ゴールドラット博士の TOC (6) (チェンジ・ザ・ルールの実例)

9 月②のごあいさつ
山内公認会計士事務所
2024 年 9 月 11 日(水)

コンピュータシステムの真のパワーとは何か？これを用いればどのような
限界から脱出することができるのか？

しかし、コンピュータシステムを導入して利益が劇的に増加した企業の話は
聞かない。一方、コンピュータシステムに対する不平不満は聞かされる。
しかし、これは何か間違っている。何が欠けているのか？

ERP システムを導入して四半期報告や決算レポートが迅速に作成できるよう
になったのは確かだ。しかし、株主は「利益がどうなったか？どれだけ増加
したか？」と聞いてきた。

コンピュータの利用が可能になるずっと以前から、組織の管理、運営は、
その環境における限界、障壁に対応したパターン、評価尺度ポリシーなどの
ルールによって管理、運営されてきた。

これまでの事務の限界に対応してきた古いルールは、必要なデータ・情報
がすべて用意されていない状態で意思決定をしてきた。「部分最適化ルール」
による解決で、企業のあらゆる部門に部分最適化ルールが適用されてきた。

そこで、ERP システムを導入して、その効果を全面的に享受するためにはど
のような新しいルールを用いればいいのか？

古いルールの基で新しいシステムを設計すると、本来得られるはずのメリ
ットを得られなくしてしまう。

ERP による企業を一元管理できるというのだけでは不十分である。

その基となるベース、企業の業務処理を新しいシステムに対応させる対応
をさせる準備が必要である。

ルールの変化に合わせて、事務処理方法とコンピュータシステムにどのよ
うな工夫変化を求めればよいか？

真のメリットを享受するルールの変更とはどんなことか？

その実例を検討してみたい。

これは在庫情報の早期入手ができることにより、競合他社よりも販売機会
を早期化、弾力化し、販売利益を増加させ、併せて在庫の縮小を図るとい
うことである。(在庫情報報告の早期営業的活用)

工場が求めた生産用のソフトウェアを開発し、インストールした。導入は成功した。ソフトウェアは予定通り動き、結果は得られた。

目覚ましい結果だった。生産は40%も増えた。それで満足と行かないのか？

システム導入から3ヶ月、状況は惨憺たるものになってしまった。生産についてはすべてが順調に進んでいた。

工場では何も問題はなかった。問題は流通で起きた。状況は悪化の一途をたどり、数ヶ月で在庫が一億ドル(160億円)分も増えた。

その責任まで生産用のソフトウェアのせいだと責任を負わされていた。つまりバリューを売るということは、そういうことなのだ。自分の責任の及ぶ範囲がどこまでなのかははっきり定められていないのだ。

工場に隠されていたキャパシティを発掘した立役者は生産用のソフトウェアだ。生産を40%も増加させたのだから・・・。

しかし、生産量が増えても、販売がそれに追いつかない。必然的に流通サイドの在庫はどんどん増えていく。実際にオーダーを受けてから生産するのであれば問題はないが、売上予想に基づいて生産する場合は問題だ。

だから、増えた在庫は流通に留まっているのだ。

問題の所在は流通にある。しかし、それを引き起こしたのは流通サイドではない。彼らにはどうしようもできないのだ。

この時、生産(在庫)の増加の早期予測により、流通の弾力的な対応による販売機会の早期把握、販売に応じた適正在庫の事前把握が必要だったのである。(在庫情報報告の早期営業的活用)

在庫が根本の問題だ。各工場に倉庫を備える。どれだけの在庫を用意すべきかは、それぞれの工場で決める。工場の在庫の評価基準は、在庫の金額と在庫が工場に置かれている日数を掛けて計算する。

工場から各地の倉庫への在庫の補充は毎日行う。工場から配送を受ける倉庫の在庫レベルは倉庫で決める。

この方法によって会社の在庫を適正レベルに決める。

はっきり、**ルールの変更**によって利益が上がることを見せるほどクライアントにとって説得力のあるものはない。

それはテクノロジーを売るという考え方から、バリューを売るという考え方にシフトすることだ。