



ゴールドラット博士の TOC (15) (コストに縛られるな④)

12月②のごあいさつ

山内公認会計士事務所
2024年12月11日(水)

コスト会計に従ったソリューションと決別することが非常に重要である。しかし、それだけでは**問題の解決**にはならない。どうしたら**局所的な意見決定が組織全体へもたらすことができるのか？**

スループットワールドにおいては、**制約条件**は非常に重要な役割を果たすことになる。コストワールドにおいて**製品**が果たしてきた役割にとって代わるのである。

フォーカシング、つまり**集中する**という行動は、特に**コスト会計**においては、とても**困難**で、かえって**問題**を大きくする。

しかし、スループットワールドにおいては異なる。

最初のステップは、“**強度の一番弱い輪、つまり制約条件に集中する**”ことである。制約条件が**会社全体のパフォーマンス**を決定するからである。

ステップ1.最初にシステムの制約条件を見つける。そしてその**制約条件の改善**と考えてはならない。改善の為の追加の努力、そして投資ということになると時間が足りない。

ステップ2.制約条件を徹底活用する。できる限りの**キャパシティ**を制約条件から引き出す。例えば市場が制約条件となっている場合、**納期遵守率を100%**にする。

ステップ3.制約条件以外の**すべて**を制約条件に従属させる。今度は制約条件自体に手を加える。

ステップ4.制約条件の**能力**を高める。これを**ステップ2**ではなく、**ステップ4**で行う。ここでは追加投資、会社を一步前進させることも意味している。

ステップ5.制約条件が**解消**されたら、**最初のステップ**に戻る。つまり、会社全体の**パフォーマンス**は、今度は何か別のものによって制限されると考える。

實際上、**物理的な制約条件**が実際に存在していることは稀である。ほとんどの場合は、**方針制約の存在**である。例えば、マーケティングの方針が制約条件になっている場合は多い。

キャパシティが本当に足りない、つまり**真のボトルネック**を持った会社は**滅多にない**。

例えば、「ザ・ゴール」の中で、**熱処理炉のキャパシティ**は、**本当の制約条件**ではなく、熱処理炉の購入は不要で製造とロジスティックの方針の変更によりそれまで隠れていた**キャパシティ**が飛び出し、問題は解決された。